



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

Corso di Laurea Magistrale di Amministrazione, Professione e Persone
Curriculum Amministrazione e Direzione

TESI DI LAUREA:

**LA RENDICONTAZIONE VOLONTARIA DI SOSTENIBILITÀ NELLE GRANDI
IMPRESSE DEL NORD ITALIA: UN'ANALISI COMPARATA TRA IMPRESE
FAMILIARI E NON FAMILIARI.**

RELATORE:

Chiar.ma Prof.ssa Alessandra Faraudello

CANDIDATO:

Nicolò Corà

Matricola 20038806

Anno Accademico 2024-2025

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO PRIMO: LE IMPRESE FAMILIARI E LA SOSTENIBILITÀ	6
1.1 - Imprese familiari: definizioni e caratteristiche	6
1.2 - Sostenibilità nelle imprese familiari: evidenze dalla letteratura.....	14
1.3 - Diversità di genere negli organi di governance e rendicontazione di sostenibilità	29
1.4 - Costi e benefici associati alla rendicontazione di sostenibilità.....	34
CAPITOLO SECONDO: EVOLUZIONE NORMATIVA IN MATERIA DI SOSTENIBILITÀ ..	41
2.1 - Evoluzione normativa: dalla NFRD alla CSRD	41
2.2 - La direttiva CSRD: ambito di rendicontazione ed obblighi di rendicontazione.....	45
2.3 - Gli ESRS: struttura, principi e requisiti informativi.....	51
2.4 - Stop the clock: misure transitorie e semplificazioni.....	58
2.4.1 - Semplificazione della rendicontazione di sostenibilità e della due diligence (Direttiva UE 2026)	60
CAPITOLO TERZO: METODOLOGIA DI RICERCA, ANALISI E PRIMI RISULTATI	65
3.1 - Obiettivi di ricerca, strumenti di analisi e costruzione del campione.....	65
3.2 - Caratteristiche del campione.....	71
3.2.1 - Caratteristiche del sottocampione: regione Lombardia	77
3.2.2 - Caratteristiche del sottocampione: regione Veneto.....	80
3.2.3 - Caratteristiche del sottocampione: regione Emilia-Romagna	81
3.2.4 - Caratteristiche del sottocampione: regioni Piemonte e Valle d’Aosta.....	84
3.2.5 - Caratteristiche del sottocampione: regione Friuli-Venezia Giulia.....	87
3.2.6 - Caratteristiche del sottocampione: regione Trentino-Alto Adige	90
3.2.7 - Caratteristiche del sottocampione: regione Liguria.....	93

3.3 - Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024: confronto tra imprese familiari e non familiari	95
3.3.1 - Rendicontazione di sostenibilità: prime evidenze	96
3.3.2 - Analisi territoriale della pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità	104
3.3.3 - Analisi settoriale della disclosure di sostenibilità.....	107
3.4 - Diversità di genere e rendicontazione di sostenibilità	113
<i>CAPITOLO QUARTO: DISCUSSIONE DEI RISULTATI E IMPLICAZIONI.....</i>	<i>130</i>
4.1 - Discussione dei risultati e risposte alle domande di ricerca	130
4.2 - Un confronto con la letteratura	135
4.3 - Limiti dello studio e sviluppi futuri	140
<i>CONCLUSIONI.....</i>	<i>144</i>
<i>INDICE DELLE FIGURE.....</i>	<i>147</i>
<i>INDICE DELLE TABELLE.....</i>	<i>148</i>
<i>BIBLIOGRAFIA.....</i>	<i>150</i>
<i>RINGRAZIAMENTI.....</i>	<i>161</i>

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la sostenibilità è progressivamente divenuta un elemento centrale nella gestione e nella strategia d'impresa, superando la tradizionale concezione meramente reputazionale o comunicativa e assumendo un ruolo sempre più centrale nelle strategie competitive e nei sistemi di governance. L'evoluzione del quadro normativo europeo, culminata nella transizione dalla *Non Financial Reporting Directive (NFRD)* alla *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* e nell'introduzione degli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*, ha contribuito a rafforzare l'istituzionalizzazione della rendicontazione di sostenibilità, delineando un modello di disclosure sempre più strutturato, comparabile e integrato rispetto alle informazioni economiche-finanziarie. Parallelamente, le misure transitorie, introdotte con il decreto “*Stop the Clock*” ed il pacchetto normativo *Omnibus I*, hanno ridefinito il perimetro delle imprese obbligate alla rendicontazione, lasciando maggiore spazio alla rendicontazione volontaria rispetto a quanto previsto dalla CSRD. In tale contesto, la pubblicazione del bilancio di sostenibilità non rappresenta più soltanto un adempimento normativo, ma diventa espressione di una scelta strategica, potenzialmente influenzata dalle caratteristiche proprie dell'impresa, organizzative e di governance.

Alla luce di queste considerazioni, il presente elaborato si propone di analizzare la rendicontazione volontaria di sostenibilità nelle grandi imprese manifatturiere non quotate del Nord Italia, con l'obiettivo di verificare se e in quale misura la tipologia di impresa, familiare o non familiare, incida sulla propensione alla pubblicazione del bilancio di sostenibilità relativo all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2024. Un ulteriore focus riguarda il ruolo della governance e, in particolare, l'influenza della presenza femminile nei Consigli di Amministrazione sulle scelte di rendicontazione di sostenibilità.

L'elaborato si articola in quattro capitoli. Il primo capitolo inquadra teoricamente il tema, analizzando le imprese familiari sotto il profilo definitorio e strutturale, ricostruendo il dibattito scientifico sul rapporto tra family business e sostenibilità e approfondendo il ruolo della diversità di genere negli organi di governance. La rassegna della letteratura è condotta attraverso una *systematic literature review*, basata su criteri di selezione espliciti e riproducibili, che consente di individuare i principali filoni di ricerca, le evidenze consolidate e le questioni ancora aperte nel dibattito accademico.

Il secondo capitolo, di natura più normativa, ricostruisce l'evoluzione in materia di sostenibilità, dalla *NFRD alla CSRD*, soffermandosi sugli obblighi di rendicontazione, sulla struttura e sui contenuti informativi degli ESRS e sulle recenti misure di semplificazione. Tale inquadramento consente di comprendere il contesto regolatorio entro cui si colloca la scelta volontaria di rendicontazione analizzata nella parte di analisi.

Il terzo capitolo presenta la metodologia di ricerca e risultati dell'analisi. Il campione è composto da 2.400 grandi imprese manifatturiere non quotate con sede nel Nord Italia. L'indagine si sviluppa su più livelli: un confronto complessivo tra imprese familiari e non familiari in termini di incidenza percentuale della pubblicazione del bilancio di sostenibilità; un'analisi disaggregata per area territoriale e per macrosettore; un approfondimento relativo alle modalità di rendicontazione (su base individuale o consolidata); e, infine, una verifica del legame tra rendicontazione di sostenibilità e presenza femminile nel Consiglio di Amministrazione anche in termini di "massa critica".

Il quarto capitolo discute in modo integrato le evidenze emerse, confrontandole con la letteratura di riferimento e mettendone in luce le principali implicazioni teoriche e operative. I risultati mostrano differenze significative tra imprese familiari e non familiari nella propensione alla pubblicazione volontaria del bilancio di sostenibilità, evidenziando come la rendicontazione non finanziaria sia un fenomeno strettamente connesso alla struttura proprietaria, agli assetti di governance e alle logiche decisionali sottostanti. La relazione tra diversità di genere e disclosure, inoltre, appare influenzata dall'intensità della rappresentanza femminile e dalla configurazione proprietaria dell'impresa. Il capitolo si conclude con l'analisi dei limiti dello studio e con l'individuazione di possibili sviluppi futuri della ricerca, anche in una prospettiva di ampliamento temporale e comparativo.

Nel complesso, l'elaborato intende contribuire al dibattito sul ruolo delle imprese familiari nei processi di sostenibilità, offrendo un'analisi riferita a uno specifico contesto territoriale e a una fase di transizione normativa particolarmente significativa. La rendicontazione volontaria viene così interpretata non solo come strumento informativo, ma come indicatore delle priorità strategiche e delle dinamiche di governance che caratterizzano le diverse configurazioni d'impresa.

CAPITOLO PRIMO: LE IMPRESE FAMILIARI E LA SOSTENIBILITÀ

1.1 - Imprese familiari: definizioni e caratteristiche

Nel panorama economico, sia passato che contemporaneo, le imprese familiari rappresentano una componente essenziale del tessuto produttivo mondiale, costituendo una forma organizzativa diffusa e resiliente, capace di coniugare la dimensione economica con quella identitaria e valoriale, come ampiamente riconosciuto dalla letteratura internazionale (OECD, 2015).¹ In particolare, per quanto riguarda il perimetro nazionale, il censimento delle imprese condotto da ISTAT nel 2023 evidenzia che circa l'80,9% delle imprese italiane risulta essere controllato da una persona fisica o da una famiglia, confermando il ruolo dominante delle imprese familiari nel sistema produttivo nazionale.²

Sebbene la loro importanza a livello nazionale e globale renda le imprese familiari un fenomeno studiato e analizzato in molteplici contesti e da numerosi studiosi, il concetto di impresa familiare si è storicamente rivelato complesso da definire in modo univoco, generando un vivace dibattito economico ed accademico volto a identificare criteri di identificazione condivisi e comparabili. Proprio per questo motivo nella letteratura esistono differenti definizioni di impresa familiare. Gran parte di queste definizioni si articola in base al contenuto, allo scopo e alla forma; altre si fondano sul concetto di proprietà, di gestione o di coinvolgimento della famiglia; altre ancora si basano sul concetto di cultura aziendale familiare.³

In questo quadro, è utile richiamare brevemente la definizione generale di impresa contenuta nell'art. 2082 del Codice civile, secondo cui è imprenditore «*chi esercita professionalmente*

¹ OECD. (2015). New approaches to SME and entrepreneurship financing: Broadening the range of instruments. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/en/publications/new-approaches-to-sme-and-entrepreneurship-financing_9789264240957-en.html

² Istituto Nazionale di Statistica. (2023). Censimento permanente delle imprese - Report 2023. *ISTAT*. <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>

³ Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

*un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi».*⁴ Si tratta di una definizione ampia, che non distingue tra forme proprietarie o strutture organizzative e che non considera il ruolo eventualmente svolto da una famiglia nell'ambito dell'attività imprenditoriale. Un ulteriore riferimento normativo è rappresentato dall'art. 230-bis c.c., che disciplina l'"impresa familiare" regolando diritti e doveri dei familiari che collaborano con l'imprenditore.⁵ Sebbene tale articolo non definisca l'impresa familiare in senso economico-aziendale, esso riconosce l'esistenza di assetti imprenditoriali nei quali la famiglia partecipa in modo rilevante alla gestione e ai risultati dell'attività economica, offrendo così un primo riconoscimento normativo della rilevanza che la dimensione familiare potrebbe assumere nei processi imprenditoriali.

Tra le numerose definizioni di impresa familiare che emergono dalla letteratura scientifica, vi è anche quella coniata dall'Unione Europea, pubblicata sul sito ufficiale della Commissione europea. Secondo tale definizione, rientra in questa categoria l'impresa nella quale la maggior parte dei diritti decisionali è detenuta dalla persona fisica o dal gruppo di persone fisiche che hanno costituito l'impresa, oppure da coloro che ne hanno successivamente acquisito il capitale sociale, inclusi i loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti. La definizione include inoltre le imprese in cui tali diritti decisionali, esercitati in modo diretto o indiretto, risultano concentrati in capo alla famiglia, quelle nelle quali almeno un rappresentante familiare è formalmente coinvolto nella governance aziendale e, infine, le imprese quotate nelle quali il fondatore, l'acquirente originario o le rispettive famiglie o discendenti detengono almeno il 25% dei diritti decisionali conferiti dal capitale sociale.⁶

Le difficoltà definitive delle imprese familiari emergono dal fatto che la famiglia può influenzare l'impresa attraverso molteplici dimensioni, quali la proprietà, la gestione, la governance e i valori propri della famiglia, con modalità e intensità di manifestazione variabili nel tempo. Tale complessità interpretativa ha indotto la letteratura a adottare approcci tra loro eterogenei: alcuni di natura più strutturale, focalizzati sulla percentuale di proprietà detenuta da membri della famiglia, altri di tipo comportamentale o intenzionale, orientati al ruolo dei valori e degli obiettivi familiari nella definizione della direzione strategica.

⁴ Codice civile italiano, art. 2082, *Imprenditore*.

⁵ Codice civile italiano, art. 230-bis, *Impresa familiare*.

⁶ European Union. (s.d.). Entrepreneurship and SMEs - Supporting entrepreneurship - Family business. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business_en

Tra gli strumenti elaborati dalla letteratura per misurare in modo più sistematico il grado di influenza familiare sull'impresa, uno dei contributi più rilevanti è rappresentato dal modello F-PEC, proposto da Astrachan, Klein e Smyrnios nel 2002.⁷ Tale framework nasce dall'esigenza di andare oltre una distinzione rigida tra imprese familiari e non familiari, introducendo un approccio multidimensionale capace di cogliere le diverse modalità attraverso cui la presenza della famiglia incide sulla struttura e sul funzionamento dell'impresa. In questo senso, la scala F-PEC è finalizzata a misurare il grado di influenza complessiva esercitato dalla famiglia, valutando in che misura il controllo potenziale riconducibile a proprietari e manager sia detenuto dai membri della famiglia.

Il modello si articola lungo tre dimensioni principali: *power*, *experience* e *culture*. La grandezza del potere considera il controllo esercitato dalla famiglia sulla proprietà e sugli organi decisionali, includendo le valutazioni relative alla quota di capitale detenuta, direttamente e indirettamente, nonché la presenza di membri familiari e non familiari all'interno dell'organo di governance e nei ruoli manageriali. La dimensione dell'esperienza analizza il grado di coinvolgimento della famiglia nel tempo, con particolare riferimento al numero di generazioni e alla quantità dei membri della famiglia coinvolti attivamente nell'impresa. Infine, la dimensione relativa alla cultura riguarda l'insieme dei valori, delle norme e dell'identità familiare che permeano l'organizzazione, nonché il livello di condivisione di tali elementi tra i diversi soggetti che operano all'interno dell'azienda.

Grazie alla sua impostazione multidimensionale, F-PEC consente di superare una classificazione binaria delle imprese, offrendo una lettura graduale dell'influenza esercitata dalla famiglia e rendendo possibile il confronto tra imprese caratterizzate da differenti livelli di coinvolgimento familiare. Sebbene la complessità del modello ne rappresenti uno dei principali limiti applicativi, gli stessi autori, a distanza di sedici anni, evidenziano come il modello F-PEC abbia rappresentato un catalizzatore di discussione nella letteratura, contribuendo a diffondere l'idea che esista una vasta gamma di imprese familiari, differenziate per forme e intensità dell'influenza esercitata dalla famiglia.⁸

⁷ Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

⁸ Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, 31(2), 200–213. <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>

Partendo dall'eterogeneità delle imprese familiari, il concetto di *familiness* di Habbershon e Williams consente di interpretare l'insieme delle risorse idiosincratiche che emergono dalle interazioni tra famiglia, proprietà e impresa, offrendo una chiave di lettura utile a comprendere come l'influenza familiare si traduca in caratteristiche organizzative e comportamentali specifiche delle imprese familiari.⁹ Tra le principali caratteristiche che emergono assumono particolare rilievo l'orientamento al lungo periodo, la sovrapposizione tra proprietà, controllo e gestione, la centralità dei valori familiari e dell'identità organizzativa, nonché l'attenzione alla reputazione e alle relazioni con il territorio.

Un primo elemento distintivo delle imprese familiari è l'orientamento a medio-lungo termine, che viene spesso considerato una priorità anche a scapito delle performance di breve periodo. Per orientamento a lungo termine si intendono gli obiettivi e gli investimenti effettuati che si concretizzano in un arco di tempo prolungato, generalmente superiore a cinque anni.¹⁰ Questi investimenti lungimiranti, che si concentrano sullo sviluppo delle competenze fondamentali, sulla cura del capitale umano, attraverso la formazione e la retention del personale, e sull'instaurazione di relazioni solide con gli stakeholder esterni, risultano essere più consistenti rispetto a quelli dei concorrenti non familiari. Tali strategie creano un percorso che può tradursi in "asimmetrie competitive", ovvero qualità organizzative complesse da emulare per le aziende con strutture di governance diverse, assicurando così un vantaggio competitivo sostenibile. Il livello di orientamento a medio-lungo termine dipende inoltre dal grado di coinvolgimento familiare: una famiglia tende a preoccuparsi meno del futuro dell'impresa quando riduce significativamente i propri investimenti personali.

Un'ulteriore caratteristica distintiva delle imprese familiari riguarda la frequente sovrapposizione tra famiglia, proprietà e gestione,¹¹ che contribuisce a ridurre la distanza tra chi detiene il capitale e chi assume le decisioni strategiche.¹² In particolare, nell'articolo di Tagiuri e Davis, l'impresa familiare è interpretata come un sistema complesso che nasce dalla sovrapposizione di tre ambiti distinti ma in continua interazione tra loro: la famiglia, la proprietà

⁹ Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

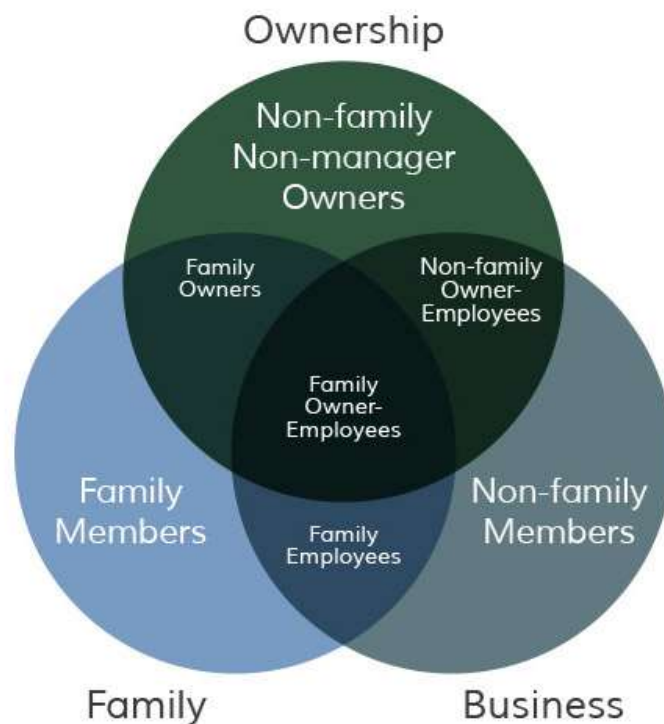
¹⁰ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>

¹¹ Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

¹² Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

e la gestione dell'impresa. Tale impostazione teorica è efficacemente rappresentata dal modello delle tre sfere dell'impresa familiare, che evidenzia l'intersezione tra famiglia, proprietà e impresa e le diverse posizioni che i soggetti possono assumere all'interno del sistema. Come mostrato in Figura 1 “*Three-Circle Model of the Family Business System*”, gli individui possono appartenere a una sola sfera oppure collocarsi nelle aree di intersezione, assumendo ruoli multipli che influenzano profondamente le dinamiche di governance e di funzionamento dell'impresa.

Figura 1: “Three-Circle Model of the Family Business System”



Fonte: John A. Davis, *Three-Circle Model of the Family Business System*. Sito ufficiale dell'autore.

Ciascuna delle tre sfere risponde a logiche differenti di perseguimento degli obiettivi ed i soggetti, posizionati al loro interno, tenderanno a perseguire risultati coerenti con la loro sfera di appartenenza. In quanto membri della famiglia, essi sono principalmente orientati al benessere e all'unità del nucleo familiare; in quanto proprietari, sono interessati al rendimento

dell'investimento e alla sostenibilità economica dell'impresa; in quanto manager, infine, operano per garantire l'efficacia operativa e il buon funzionamento dell'organizzazione.

Nel modello delle tre sfere dell'impresa familiare, la sovrapposizione tra famiglia, proprietà e impresa consente di individuare sette differenti possibili posizioni, che rappresentano le diverse configurazioni di appartenenza dei soggetti coinvolti. Tali posizioni riflettono ruoli, interessi e aspettative differenti, con rilevanti implicazioni in termini di governance. Una prima posizione è occupata dai membri della famiglia che non sono né proprietari né lavoratori dell'impresa, i quali, pur restando esterni all'organizzazione, possono esercitare un'influenza indiretta attraverso valori ed aspettative familiari. Seguono i membri della famiglia che lavorano nell'impresa senza detenere quote di proprietà, coinvolti operativamente ma privi di potere proprietario, e i membri della famiglia proprietari che non partecipano alla gestione, generalmente più orientati alla tutela del patrimonio e ai risultati economici. La posizione centrale del modello è rappresentata dai membri della famiglia che sono contemporaneamente proprietari e lavoratori dell'impresa, nei quali convergono le logiche familiari, proprietarie e manageriali. Questa configurazione, tipica dell'imprenditore o del manager familiare, offre una forte integrazione degli obiettivi, ma espone anche a conflitti di ruolo e a potenziali ambiguità decisionali. Accanto alle posizioni familiari, il modello include i lavoratori non familiari privi di partecipazioni, che appartengono esclusivamente alla sfera dell'impresa e contribuiscono alla professionalizzazione dell'organizzazione, nonché i proprietari non familiari non coinvolti nella gestione, interessati principalmente al rendimento dell'investimento. Infine, vi sono i proprietari non familiari che lavorano nell'impresa, figura meno frequente, che condivide le logiche dell'impresa e della proprietà ma non quelle familiari, assumendo spesso un ruolo di equilibrio tra razionalità economica e dinamiche interne. Nel complesso, le sette posizioni evidenziano come l'impresa familiare sia un sistema articolato e non omogeneo, nel quale la complessità deriva dall'interazione tra appartenenze multiple piuttosto che dalla sola presenza della famiglia. A causa della sovrapposizione delle rispettive sfere, un singolo individuo può ricoprire fino a tre ruoli simultaneamente, risultando contemporaneamente familiare, proprietario e manager. In questo caso si troverà a svolgere funzioni manageriali influenzate sia dalla dimensione proprietaria sia da quella familiare.

Secondo Tagiuri e Davis, la compresenza delle tre sfere genera attributi ambivalenti, capaci di produrre sia benefici organizzativi, come coesione e rapidità decisionale, sia criticità legate a conflitti di ruolo e interferenze tra sfera familiare e gestione aziendale.¹³

A differenza delle imprese non familiari, nelle quali la separazione tra proprietà e management può generare disallineamenti di interesse, nelle imprese familiari la concentrazione dei ruoli decisionali in capo alla famiglia favorisce una maggiore coerenza tra obiettivi proprietari e scelte gestionali¹⁴. Tale configurazione può incidere positivamente sulla rapidità e sull'efficacia dei processi decisionali, nonché sulla possibilità di adottare strategie orientate al medio-lungo periodo, riducendo la pressione sui risultati di breve termine e rafforzando la stabilità dell'impresa nel tempo.

Oltre agli aspetti strutturali e di governance, la presenza della famiglia nell'impresa si riflette anche su dimensioni di natura immateriale, in particolare sui valori familiari e sull'identità organizzativa, che contribuiscono a orientare i comportamenti e le scelte strategiche delle imprese familiari. In questo contesto, la centralità dei valori familiari rappresenta un ulteriore elemento distintivo, influenzando in modo significativo la cultura organizzativa e la costruzione dell'identità aziendale. La sovrapposizione tra sfera familiare e sfera imprenditoriale favorisce infatti la trasmissione intergenerazionale di valori, norme e principi che contribuiscono a definire l'identità dell'impresa e a orientarne le decisioni strategiche nel tempo.

Tali conferimenti immateriali da parte della famiglia possono tradursi nell'adozione di scelte e pratiche che non sempre risultano ottimali dal punto di vista economico-finanziario nel breve periodo, ma che mirano a generare valore nel lungo termine per le generazioni future. Rientrano in questa prospettiva, ad esempio, investimenti privi di una logica di rendimento immediato ma funzionali alla continuità dell'impresa, l'ingresso in settori o iniziative capaci di rafforzarne la reputazione, nonché il mantenimento dell'occupazione all'interno di una determinata comunità, anche quando soluzioni alternative, quali l'outsourcing, risulterebbero più vantaggiose sotto il profilo strettamente finanziario.

Accanto a tali potenziali benefici, la presenza della famiglia nell'impresa può tuttavia generare anche risvolti critici e maggiori complessità gestionali. Tra questi rientrano i conflitti familiari, le rivalità tra membri della famiglia e l'aumento del carico emotivo e decisionale, elementi che

¹³ Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

¹⁴ Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>

possono incidere negativamente sull'efficacia dei processi decisionali e sulla gestione dell'impresa.¹⁵

La centralità dei valori familiari e la forte identificazione tra famiglia e impresa si riflettono anche nella particolare attenzione che le imprese familiari attribuiscono alla reputazione aziendale e alle relazioni con gli stakeholder e con il territorio di riferimento. Poiché il nome dell'impresa risulta spesso strettamente connesso a quello della famiglia proprietaria, le decisioni aziendali assumono una rilevanza che va oltre la dimensione puramente economica, incidendo direttamente sull'identità familiare e sulla legittimazione sociale dell'impresa. In tale contesto, la reputazione rappresenta un asset strategico centrale, la cui tutela orienta comportamenti e scelte manageriali nel lungo periodo. Le imprese a controllo familiare sono frequentemente caratterizzate dalla ricerca di obiettivi non finanziari, riconducibile alla forte identificazione tra famiglia e impresa. Quando l'identità familiare e quella aziendale risultano strettamente allineate, la reputazione dell'impresa assume un ruolo centrale, poiché una percezione negativa dell'organizzazione tende a riflettersi anche sull'immagine della famiglia proprietaria. Tale legame incentiva l'adozione di comportamenti orientati alla tutela della reputazione e allo sviluppo di relazioni responsabili con gli stakeholder e con il territorio.¹⁶

Coerentemente con questa impostazione, le imprese familiari mostrano una particolare attenzione verso le questioni sociali e verso gli stakeholder, motivata da fattori prevalentemente non economici, quali il desiderio di preservare l'identità familiare, la continuità del controllo e la ricchezza socio-emotiva associata all'impresa. In questa prospettiva, l'orientamento al lungo periodo e l'intenzione di garantire la continuità transgenerazionale favoriscono l'adozione di pratiche responsabili e sostenibili, anche quando tali scelte non risultano immediatamente ottimali dal punto di vista economico-finanziario.¹⁷

Nel loro insieme, le caratteristiche distintive delle imprese familiari delineano un modello imprenditoriale in cui dimensioni economiche e non economiche si intrecciano, offrendo una chiave di lettura utile per comprendere il loro peculiare approccio alle scelte strategiche e alle pratiche di sostenibilità.

¹⁵ Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>

¹⁶ Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>

¹⁷ Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social Issues in the Family Enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193-205. <https://doi.org/10.1177/0894486514542398>

1.2 - Sostenibilità nelle imprese familiari: evidenze dalla letteratura

Nel dibattito contemporaneo su sostenibilità e *corporate social responsibility* (CSR), le imprese familiari costituiscono un oggetto di studio rilevante in quanto combinano obiettivi economico-finanziari con logiche identitarie, reputazionali e di continuità intergenerazionale. Inoltre, la letteratura distingue sempre più chiaramente tra sostenibilità “agita”, intesa come pratiche e risultati ambientali e sociali, e sostenibilità “dichiarata”, espressa tramite reporting, disclosure e comunicazione. Questa distinzione assume particolare rilievo nelle imprese familiari perché, essendo fortemente esposte sul piano reputazionale e orientate alla continuità nel lungo periodo, possono essere incentivate sia a investire concretamente in sostenibilità sia a fare ricorso alla disclosure come strumento di legittimazione verso gli stakeholder.

La presente analisi adotta un’impostazione strutturata che ricostruisce la letteratura per filoni tematici (disclosure e reporting; governance e diversità di genere e di ruoli nei Consigli di Amministrazione; tratti peculiari delle imprese familiari e performance) e ne sintetizza l’evoluzione temporale tramite la distribuzione degli studi per anno, con l’obiettivo di offrire una lettura critica del campo, mettendo in luce i risultati più consistenti, i principali meccanismi esplicativi e i punti di discontinuità ancora aperti.

La metodologia utilizzata per l’analisi della letteratura è basata sulla “*systematic literature review*” della letteratura scientifica di Cook et al. nel 1997.¹⁸ Questa metodologia, originariamente sviluppata in ambito medico per raccogliere le evidenze apportate da diversi studi in relazione ad una medesima questione, è stata successivamente utilizzata in molteplici ambiti, tra cui quello economico-aziendale. Le revisioni sistematiche sono indagini scientifiche a sé stanti, con metodi pre-pianificati e un insieme di studi originali come soggetto delle analisi stesse. Le strategie utilizzate prevedono una ricerca completa di tutti gli articoli potenzialmente rilevanti e l’utilizzo di criteri espliciti e riproducibili nella selezione degli articoli da sottoporre a revisione. Questa metodologia si articola nella definizione di un numero di criteri, tra cui la scelta del database utilizzato, i campi di ricerca selezionati, le parole chiave e il periodo di analisi.

¹⁸ Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: Synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376-380. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>

L'obiettivo della ricerca è quello di esplorare come le imprese familiari si interfacciano con la sostenibilità e con la *Corporate Social Responsibility*. I criteri di ricerca si sono concentrati su studi riguardanti CSR e ESG, con particolare attenzione alle imprese familiari che operano sia in mercati emergenti che in mercati consolidati. La rassegna include articoli scientifici pubblicati in lingua inglese e utilizza la seguente banca dati: *Scopus*. Per individuare le pubblicazioni rilevanti ai fini della revisione della letteratura è stata utilizzata una molteplicità di parole chiave, tra cui: “family business*”, “family firm*”, “family-owned”, “family-controlled”, “family ownership”, “family involvement”, “sustainab*”, “CSR”, “corporate social responsibility”, “ESG”, “environmental social governance”, “CSRD”, “NFRD”, “non-financial reporting”, “sustainability reporting” e “integrated reporting”. Le parole chiave utilizzate nella ricerca sono state tra loro combinate in modo da raccogliere un ampio specchio di articoli pertinenti e di garantire un punto di vista più ampio della letteratura esistente. Come tipologia di documenti sono stati selezionati esclusivamente articoli scientifici peer-reviewed e articoli di revisione. Inoltre, al fine di raccogliere le evidenze per un considerevole lasso di tempo, è stato introdotto un criterio temporale che ricopre il periodo che va dal 01/01/2010 al 18/12/2025 in modo tale da riuscire a raccogliere i differenti approcci delle imprese familiari alla sostenibilità nel tempo.

Per rendere trasparente e tracciabile il percorso seguito nella selezione e nell'organizzazione dei contributi, si propone una sintesi del protocollo adottato. La Tabella 1 “*Criteri di ricerca, selezione e screening della letteratura*” presenta in forma schematica le principali scelte metodologiche (fonti e banche dati consultate, parole chiave e stringhe di ricerca, perimetro temporale, tipologie documentali considerate, criteri di inclusione ed esclusione e modalità di screening). La tabella è inserita con lo scopo di rendere trasparente il processo di costruzione del corpus e di chiarire il perimetro entro cui vengono letti e interpretati i contributi discussi nelle sezioni successive.

Tabella 1: Criteri di ricerca, selezione e screening della letteratura

Parametro	Criteri e scelte operative
Parole chiave	“family business*”, “family firm*”, “family-owned”, “family-controlled”, “family ownership”, “family involvement”, “sustainab*”, “CSR”, “corporate social responsibility”, “ESG”, “environmental social governance”, “CSRD”, “NFRD”, “non-financial reporting”, “sustainability reporting”, “integrated reporting”.
Stringhe di ricerca	Le parole chiave sono state tra loro combinate per raccogliere un ampio spettro di articoli pertinenti e garantire una panoramica completa della ricerca esistente.

Elementi analizzati	Articoli, Titoli, Abstract e Parole chiave
Banche dati	Scopus
Periodo di osservazione	01/01/2010 -18/12/2025
Lingua	Inglese
Tipologia di documento	Articoli scientifici peer-reviewed e articoli di revisione

Fonte: elaborazione propria

Applicando i criteri sopra descritti, una prima estrazione ha restituito un totale di 759 contributi. A seguito dell'estrazione iniziale degli articoli dal database Scopus, è stato avviato il processo di selezione della letteratura, in linea con approcci consolidati nella letteratura precedente, tra cui quello proposto da Abatecola et al. del 2013¹⁹. La procedura di selezione si è articolata in un percorso graduale, strutturato e riproducibile, adottando un approccio *step-by-step*. In una prima fase, gli articoli sono stati sottoposti a uno screening preliminare basato sull'analisi dei titoli e delle parole chiave; successivamente, è stata condotta una valutazione più approfondita mediante la lettura degli abstract. Al termine di tale processo, il corpus finale su cui si fonda la presente analisi risulta composto da 166 articoli, che in linea con la letteratura precedente sono raccolti in un separato file Excel.²⁰

Al fine di garantire maggiore chiarezza e trasparenza metodologica, le diverse fasi del processo di selezione della letteratura sono sintetizzate in una tabella riepilogativa (*Tabella 2: Fasi di affinamento della ricerca*), che illustra in modo sistematico i criteri adottati e i risultati ottenuti in ciascuna fase.

Tabella 2: Fasi di affinamento della ricerca

Step	Descrizione	Numero articoli
0	Totale fonti estratte dal database Scopus	759
1	Screening basato su titolo articolo e parole chiave	188
2	Screening basato su lettura degli abstract	166

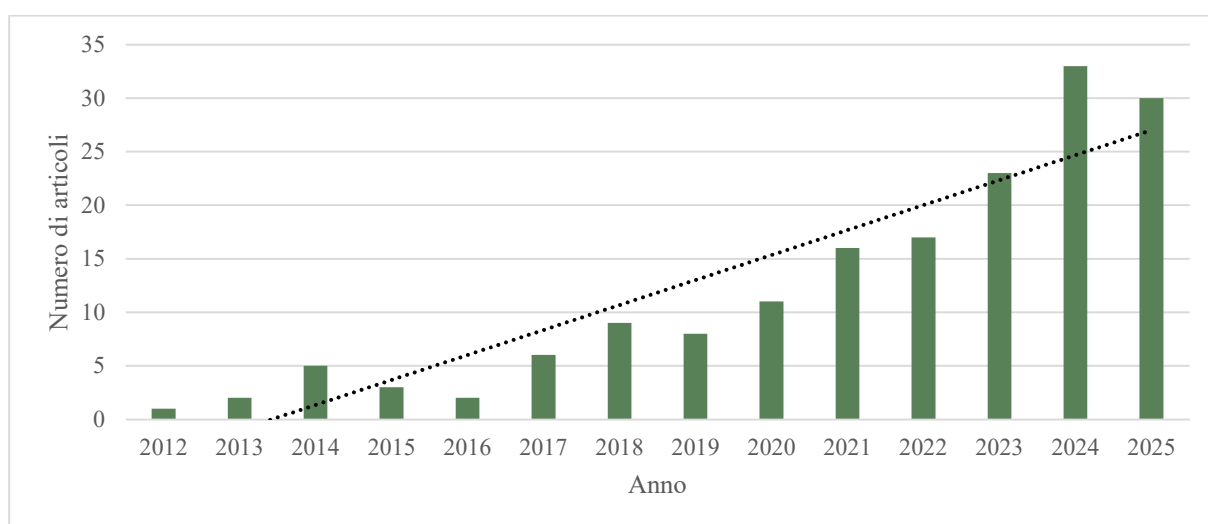
Fonte: elaborazione propria

¹⁹ Abatecola, G., Caputo, A., Mari, M., & Poggesi, S. (2013). Real estate management: Past, present and future research directions. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5(1/2), 98-113. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2013.050485>

²⁰ Caputo, A., Dabic, M., & Dana, L. P. (2016). Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe. *European Business Review*, 28(2), 630-651. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2016-0004>

Al fine di ricostruire la distribuzione temporale della domanda di ricerca, i contributi selezionati sono stati analizzati in relazione all'anno di pubblicazione con il fine di ricostruire l'evoluzione temporale dell'interesse scientifico per il nesso tra imprese familiari e sostenibilità. Le evidenze indicano una crescente attenzione della letteratura verso questo tema, che nel tempo ha assunto maggiore centralità e ha visto l'emergere di studi sempre più strutturati e metodologicamente solidi, inclusi contributi di sintesi quali revisioni sistematiche e meta-analisi. Come mostrato nella Figura 2 “*Distribuzione annuale delle pubblicazioni sul tema imprese familiari e sostenibilità*”, l'andamento delle pubblicazioni per anno evidenzia una tendenza di crescita, a conferma del progressivo consolidamento del tema di ricerca.

Figura 2: Distribuzione annuale delle pubblicazioni sul tema imprese familiari e sostenibilità



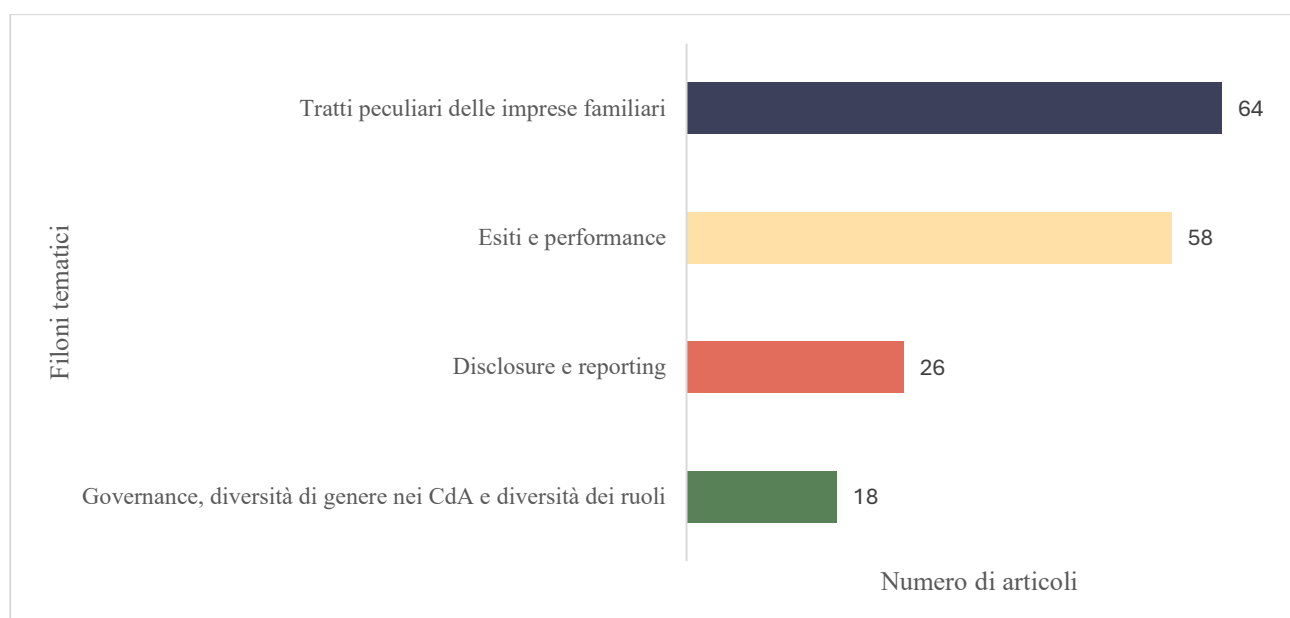
Fonte: elaborazione propria

Successivamente all'analisi temporale riportata in Figura 2, il corpus è stato ulteriormente organizzato in quattro campi tematici, così da ordinare in modo sistematico i contributi e facilitarne la lettura critica. Il primo filone riguarda disclosure e reporting, comprende 26 articoli e si concentra sulla qualità e sulla credibilità della rendicontazione e sui suoi principali determinanti. Il secondo filone si concentra su governance e diversità di genere/ruoli nei Consigli di amministrazione (CdA), comprende 18 articoli, approfondendo come assetti proprietari e caratteristiche degli organi di governo orientino strategie ESG e di CSR. Il terzo filone raccoglie i tratti peculiari delle imprese familiari, per un totale di 64 articoli, includendo prospettive interpretative legate a identità, valori e orizzonte intergenerazionale. Infine, il quarto

filone analizza esiti e performance, comprende 58 articoli, e considera i risultati ambientali, economico-finanziari e di mercato associati all'impegno ESG. Su questa base, verranno discussi i risultati principali per ciascun filone, evidenziando convergenze, differenze e nodi ancora aperti.

La Figura 3, *Distribuzione degli articoli per filone tematico*, mostra la distribuzione degli articoli analizzati in base ai principali filoni tematici individuati nella letteratura. Il grafico consente di visualizzare come i contributi selezionati si articolino tra le diverse aree di ricerca, evidenziando il peso relativo di ciascun filone all'interno del campione complessivo.

Figura 3: Distribuzione degli articoli per filone tematico

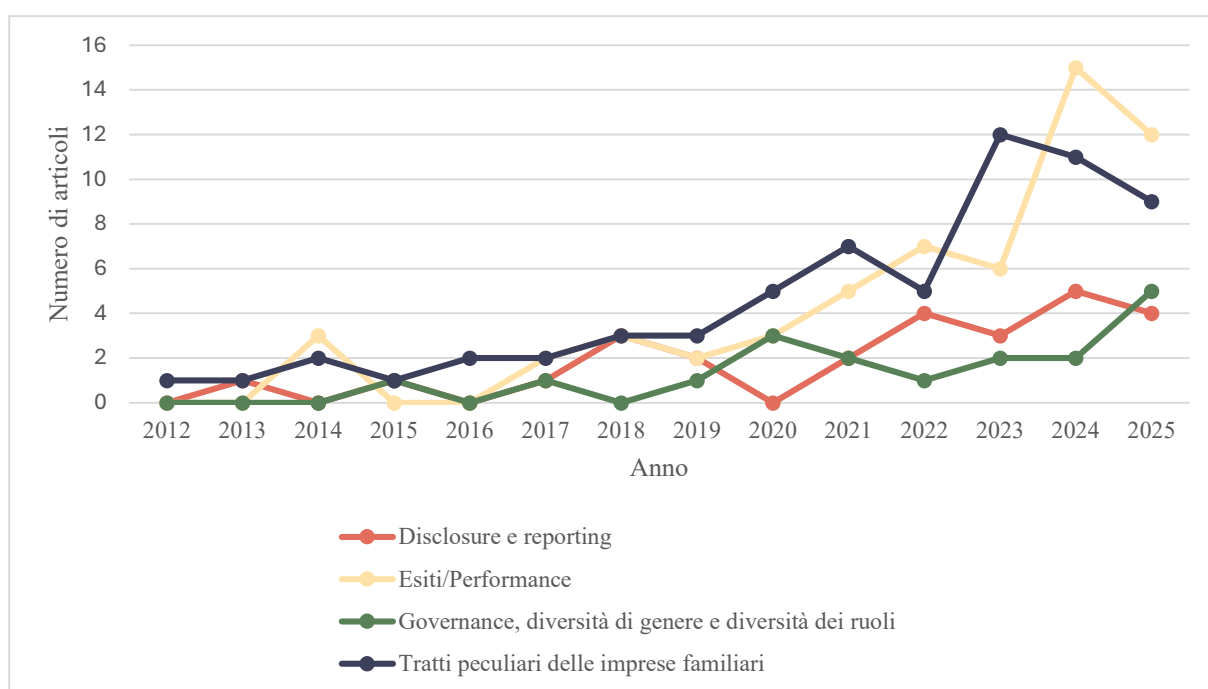


Fonte: elaborazione propria

Come rappresentato nella Figura 3, la maggior parte dei contributi analizzati si concentra nei filoni tematici relativi ai tratti peculiari delle imprese familiari e agli esiti e alle performance correlate alla sostenibilità. Dalla figura emerge inoltre che alcuni filoni tematici, in particolare quello relativo alla governance, alla diversità di genere e alle differenze di ruolo all'interno del CdA, nonché il filone riferito alla disclosure e al reporting, presentano una minore numerosità di contributi. Tale evidenza non implica necessariamente una minore rilevanza scientifica di questi ambiti di ricerca, ma riflette le combinazioni di parole chiave adottate nella strategia di ricerca, che hanno orientato la selezione della letteratura verso specifiche aree tematiche.

A seguito dell'analisi della distribuzione degli articoli per filone tematico, l'insieme di contributi è stato ulteriormente esaminato sotto il profilo della loro distribuzione temporale. Tale analisi, rappresentata nella Figura 4, *Distribuzione temporale degli articoli per filone tematico*, è stata condotta mantenendo invariata la suddivisione per filoni tematici, al fine di cogliere non solo il peso relativo dei diversi ambiti di ricerca, ma anche la loro evoluzione nel tempo. Questo approccio consente di evidenziare eventuali tendenze, fasi di maggiore concentrazione della produzione scientifica e dinamiche emergenti all'interno dei singoli filoni.

Figura 4: Distribuzione temporale degli articoli per filone tematico



Fonte: elaborazione propria

La Figura 4 rappresenta l'evoluzione temporale del numero di articoli pubblicati per ciascun filone tematico, con riferimento agli anni dal 2012 al 2025. Come mostrato nel grafico, i filoni relativi ai tratti peculiari delle imprese familiari e agli esiti e performance correlate alla sostenibilità mostrano una crescita continua e costante, con un picco significativo a partire dal 2020, suggerendo un crescente interesse scientifico verso questi ambiti. In particolare, il filone *esiti e performance* ha registrato un aumento più accentuato nelle ultime fasi della timeline. Al contrario, i filoni legati alla *governance*, diversità di genere e differenze di ruolo nel CdA e alla disclosure e reporting hanno evidenziato una crescita meno consistente e più irregolare nel

tempo. Sebbene mostrino un incremento dal 2019 in poi, i loro andamenti sono caratterizzati da fluttuazioni più marcate, il che potrebbe riflettere l'approccio selettivo e specifico della ricerca nei confronti di questi temi, come delineato dalla strategia di ricerca adottata.

Con riferimento a disclosure e reporting, la letteratura si concentra sulla dimensione della sostenibilità dichiarata, ossia su come le imprese familiari rendicontano e comunicano aspetti ESG e iniziative di CSR, e sui fattori che ne influenzino ampiezza, qualità e credibilità. Un primo nucleo di studi mostra che la disclosure non è una semplice “trascrizione” delle performance, ma il risultato di scelte organizzative e strategiche: la scelta di comunicare, e di farlo in modo più o meno trasparente, dipende sia da driver interni (leadership e attributi del vertice), sia da driver di governance (assetti proprietari e caratteristiche del CdA). Ad esempio, i lavori focalizzati sul top management mostrano come alcune caratteristiche del CEO incidano sul livello e sull'impostazione della rendicontazione ESG nelle imprese familiari,²¹ mentre altri contributi collegano specifiche configurazioni di governance all'intensità del reporting su dimensioni particolari, ad esempio gli aspetti sociali.²² Una parte consistente della letteratura considera inoltre il ruolo della proprietà familiare come fattore che modifica l'associazione tra meccanismi di governance e disclosure: risultano particolarmente utili, da un lato, gli studi che interpretano la family ownership come variabile capace di condizionare l'effetto dell'indipendenza del CdA sulla disclosure CSR²³; dall'altro, i contributi che inquadrano la rendicontazione come strumento potenzialmente utile a ridurre l'asimmetria informativa, evidenziando come la presenza della proprietà familiare incida sulle scelte di disclosure e sulle loro implicazioni.^{24 25}

Un tema sempre più discusso riguarda la qualità e la credibilità della rendicontazione. Alcuni lavori spostano l'attenzione dal “quanto si comunica” al “quanto è credibile ciò che si comunica”, evidenziando che la dimensione familiare può influenzare la percezione di

²¹ Seow, R. Y. C. (2025). Environmental, social, and governance reporting in family firms: The critical role of CEO attributes. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 70–87. <https://doi.org/10.1002/bse.3984>

²² Ghinizzini V., Benfante C., Magri C., Gabrielli G. (2025), "Does the governance of Italian-listed family firms impact the reporting of social aspects?". *Social Responsibility Journal*, 21(7), 1529–1548, <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2025-0285>

²³ Bansal, S., Lopez-Perez, M. V., & Rodriguez-Ariza, L. (2018). Board Independence and Corporate Social Responsibility Disclosure: The Mediating Role of the Presence of Family Ownership. *Administrative Sciences*, 8(3), 33. <https://doi.org/10.3390/admsci8030033>

²⁴ Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., García-Sánchez, IM. et al. Corporate social responsibility disclosure and information asymmetry: the role of family ownership. *Rev Manag Sci* 12, 885–916 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0232-5>

²⁵ Alsaadi, A. (2022). Family ownership and corporate social responsibility disclosure. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 51(2), 160–182. <https://doi.org/10.1080/02102412.2021.1904661>

affidabilità delle informazioni di sostenibilità e, di conseguenza, le valutazioni degli stakeholder; in questa direzione, le evidenze sperimentali sulla credibilità del sustainability reporting sono centrali per sostenere che disclosure e legittimazione non siano aspetti separati, ma dimensioni intrecciate.²⁶ Un secondo asse riguarda canali e modalità della comunicazione: la rendicontazione web-based rappresenta un caso particolarmente rilevante nelle imprese familiari, poiché l'esposizione reputazionale della famiglia proprietaria può rendere strategica la scelta di comunicare online e di farlo con specifici registri e livelli di dettaglio.²⁷ Su questa linea, assumono valore anche i contributi che, attraverso analisi di contenuto, confrontano sistematicamente imprese familiari e non familiari, contribuendo a delimitare i tratti distintivi della disclosure in ambito family business.²⁸

Infine, il filone è sostenuto da lavori di sintesi che consolidano e ordinano la ricerca esistente. La systematic review sul non-financial reporting nelle imprese familiari rappresenta un riferimento chiave sia per ricostruire i principali temi (determinanti, qualità, assurance, comparazioni familiari e non familiari) sia per esplicitare gap e direzioni future.²⁹ In parallelo, una meta-analytical review sulla disclosure ESG e sulla corporate governance rafforza la robustezza delle conclusioni, chiarendo quando e in quali condizioni i meccanismi di governance si associno a livelli più elevati di trasparenza non finanziaria.³⁰ Nel complesso, le evidenze suggeriscono che la disclosure di sostenibilità nelle imprese familiari derivi da un equilibrio tra esigenze informative e pressioni di legittimazione, in cui governance, leadership e struttura proprietaria modellano non solo la propensione a rendicontare, ma anche la qualità e la credibilità con cui la sostenibilità viene rappresentata all'esterno.

Per quanto riguarda la tematica della governance e della diversità di genere e dei ruoli nei CdA, la letteratura interpreta la sostenibilità nelle imprese familiari come il risultato di assetti decisionali e meccanismi di controllo che influenzano priorità, orizzonte temporale e sensibilità

²⁶ Stutz, A., Schell, S., & Hack, A. (2022). In family firms we trust: Experimental evidence on the credibility of sustainability reporting: A replication study with extension. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), Article 100498. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100498>

²⁷ Palma, M., Lourenço, I. C., & Branco, M. C. (2022). Web-based sustainability reporting by family companies: the role of the richest European families. *Accounting Forum*, 46(4), 344–368. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1979331>

²⁸ Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>

²⁹ Brunelli, S., Sciascia, S., & Baù, M. (2024). Nonfinancial reporting in family firms: A systematic review and agenda for future research. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 162–179. <https://doi.org/10.1002/bse.3484>

³⁰ Lagasio, V., & Cucari, N. (2019). Corporate governance and environmental, social and governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>

verso gli stakeholder. La famiglia proprietaria non è vista solo come “presenza” o “assenza”, ma come una configurazione di potere che interagisce con le caratteristiche degli organi di governo: composizione del CdA, indipendenza, competenze, presenza di comitati dedicati e qualità della leadership. Alcuni studi mostrano infatti che l’impegno nei confronti della sostenibilità e le relative performance dipendono dall’interazione tra proprietà familiare e caratteristiche del CdA, ad esempio competenze e diversità di genere, suggerendo che la governance può amplificare o frenare la traduzione delle intenzioni in strategie coerenti.³¹ Allo stesso modo, evidenze su contesti specifici indicano che, nelle imprese familiari quotate, la governance può incidere in modo selettivo su determinate dimensioni della sostenibilità, anche quando l’attenzione è rivolta a singoli ambiti (ad esempio social disclosure o scelte ambientali) e non a misure aggregate.

Una parte consistente del filone approfondisce poi il ruolo della board gender diversity, trattandola non come elemento meramente simbolico, ma come possibile fattore che influenza priorità e processi decisionali legati alla sostenibilità. In questo senso, alcuni contributi si concentrano su come la presenza di donne nel CdA, incluse figure familiari, si associ a diversi livelli di CSR, mentre altri enfatizzano che l’effetto dipende dal ruolo effettivo, dal grado di influenza e dalle condizioni istituzionali e culturali in cui opera l’impresa. Studi comparativi tra imprese familiari e non familiari indicano che la diversità di genere può avere impatti differenti a seconda del contesto proprietario e della struttura di controllo.^{32 33 34} Altri lavori, spostando l’attenzione dal Consiglio di amministrazione al vertice, evidenziano che l’impatto della leadership femminile nelle imprese familiari può essere condizionato da istituzioni più o meno discriminatorie, che ampliano o riducono lo spazio di manovra delle CEO familiari nell’orientare performance CSR.³⁵ Nel complesso, la letteratura converge sull’idea che la

³¹ Ab Aziz, N. H., Abdul Latiff, A. R., Osman, M. N. H., & Alshdaifat, S. M. (2025). The interaction effect of family ownership, board gender and skills on CSR strategy with ESG performance: Evidence from ASEAN-5 countries. *Corporate Governance*, 25(4), 948–961. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2024-0113>

³² Vastola, V., Campopiano, G., Debellis, F., & Cambrea, D. R. (2025). “If you like it green, put a ring on it”: Married women directors and environmental performance in family and non-family businesses. *Journal of Business Ethics*, 202(1), 203–219. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05981-3>

³³ Song, L., He, W., Zou, L., & Xu, M. (2025). Do female family directors affect corporate social responsibility in Chinese family firms? *Asia Pacific Business Review*, 31(2), 280–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2024.2336032>

³⁴ Cambrea, D. R., Paolo, P., & Naciti, V. (2024). Family and nonfamily female directors’ effect on CSR strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 6387–6400. <https://doi.org/10.1002/csr.2930>

³⁵ Hoch, F., Seyberth, L., Faherty, C. M., Clinton, E., & Sharma, P. (2025). Can women save a man’s world? The influence of gender-discriminating institutions on female family CEOs’ CSR performance. *Journal of Business Ethics*, 202(2), 357–376. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05952-8>

diversità di genere sia una leva potenzialmente rilevante, ma non automatica: conta la “qualità” della partecipazione, la distribuzione del potere e la presenza di meccanismi che rendano la sostenibilità un tema realmente presidiato.

Accanto al tema della diversità, emergono contributi che guardano alla governance in termini più ampi, includendo indipendenza del CdA, struttura di proprietà e ruoli di controllo come variabili che incidono sull’orientamento CSR/ESG, spesso in chiave di moderazione. In questa prospettiva, alcuni lavori mostrano che il legame tra caratteristiche del CdA e CSR può variare significativamente nei contesti “family-influenced”, suggerendo che la governance non opera in modo neutro, ma risente delle logiche di controllo e di continuità tipiche delle imprese familiari.^{36 37} Ne deriva una lettura in cui la sostenibilità è sempre più collegata alla capacità del sistema di governance di bilanciare obiettivi economici, aspettative degli stakeholder e vincoli derivanti dalla struttura proprietaria. Nel complesso, questo filone mette in evidenza che il contributo della governance alla sostenibilità nelle imprese familiari dipende da come sono distribuiti potere e responsabilità decisionali e da chi riesce effettivamente a incidere sulle scelte strategiche. Proprio questa attenzione ai processi e alle motivazioni sottostanti prepara naturalmente il passaggio al filone successivo, dedicato ai tratti peculiari delle imprese familiari (valori, identità, reputazione e orientamento intergenerazionale), che spiegano perché, a parità di assetti formali, l’impegno ESG/CSR possa assumere intensità e significati diversi.

Nel terzo filone, dedicato ai tratti peculiari delle imprese familiari, la letteratura si concentra sulle motivazioni e sulle logiche che rendono l’impegno ESG distinto rispetto alle imprese non familiari, andando oltre la sola descrizione di assetti proprietari e di governance. In questa prospettiva, l’attenzione si sposta su fattori come identità e valori familiari, reputazione, legami con il territorio e con la comunità, orientamento alla continuità e obiettivi non economici, elementi che possono tradursi in una particolare sensibilità verso gli stakeholder ma anche in scelte selettive e in trade-off tra dimensioni diverse della sostenibilità. Una parte rilevante del filone ha natura concettuale e interpretativa e risulta utile per “dare senso” all’eterogeneità empirica osservata negli altri filoni: la concettualizzazione della family business social responsibility chiarisce infatti come la responsabilità d’impresa, nelle realtà familiari, possa

³⁶ Farooq, M., Noor, A., & Naeem, M. (2022). Does family ownership moderate the relationship between board characteristics and corporate social responsibility? Evidence from an emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 71–99. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00164-z>

³⁷ Oh, W.-Y., Chang, Y. K., & Jung, R. (2019). Board characteristics and corporate social responsibility: Does family involvement in management matter? *Journal of Business Research*, 103, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.028>

assumere forme e finalità peculiari, spesso radicate nella relazione tra impresa, famiglia e contesto sociale.³⁸ Coerentemente, la letteratura valorizza l'idea che la sostenibilità possa essere letta come estensione dell'identità organizzativa e della reputazione familiare, più che come semplice risposta opportunistica a pressioni esterne.

All'interno di questo quadro, alcuni contributi mostrano che i valori familiari e le logiche di continuità possono sostenere l'adozione di comportamenti responsabili, ma sottolineano al tempo stesso che tale relazione non è automatica e dipende dalla configurazione concreta delle priorità non finanziarie e dal modo in cui vengono bilanciate con gli obiettivi economici. In tal senso, lavori focalizzati sulla relazione tra valori ed engagement ambientale evidenziano come le imprese familiari possano attivare pratiche di *corporate environmental responsibility* quando queste sono percepite come coerenti con l'identità e con la protezione della reputazione.³⁹ Parallelamente, emerge l'importanza delle dinamiche di lungo periodo e del "peso" attribuito alla continuità intergenerazionale: tali elementi possono incentivare investimenti sostenibili orientati al futuro, ma possono anche tradursi in scelte più conservative o in un approccio più prudente rispetto a cambiamenti organizzativi e innovazioni percepite come rischiose. Da qui l'esigenza, ricorrente nel filone, di interpretare la sostenibilità come risultato di un equilibrio tra logiche familiari e logiche d'impresa.^{40 41}

Un ulteriore tema trasversale riguarda i trade-off e la scelta tra diverse forme di responsabilità. In particolare, la distinzione tra CSR "interna" ed "esterna" risulta utile per comprendere come le imprese familiari possano allocare risorse tra pratiche rivolte ai dipendenti e all'organizzazione, iniziative verso la comunità o attività comunicative, in funzione di priorità reputazionali e relazionali; in questa direzione, l'analisi del compromesso tra pratiche interne ed esterne contribuisce a spiegare perché l'impegno CSR possa assumere profili differenti a seconda della strategia e del contesto.⁴² Complessivamente, il filone suggerisce che non esista

³⁸ Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>

³⁹ Kim, S.-J., Bae, J., & Kang, S. (2024). The cross-cutting pursuit of family values: When and how do family firms engage in corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 2749–2769. <https://doi.org/10.1002/csr.2714>

⁴⁰ Memili, E., Fang, H. C., Koç, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sönmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9–28. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1308371>

⁴¹ Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gómez-Mejía, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>

⁴² Rivera-Franco, P., Requejo, I., & Suárez-González, I. (2025). Internal versus external CSR practices: The trade-off in family firms. *European Management Review*, 22(2), 547–568. <https://doi.org/10.1111/emre.12662>

una “forma unica” di sostenibilità nelle imprese familiari: l’impegno può essere guidato da motivazioni etiche e identitarie, da obiettivi di continuità e legittimazione, oppure da combinazioni diverse di tali elementi.

Infine, questo insieme di studi è supportato da lavori di sintesi che aiutano a collocare i meccanismi family-specific all’interno dell’evoluzione complessiva del campo, identificando traiettorie di ricerca, cluster tematici e snodi emergenti. In particolare, una systematic literature review sulla CSR nelle imprese familiari consente di ricondurre i contributi a principali prospettive teoriche e di evidenziare aree ancora frammentate,⁴³ mentre una revisione bibliometrica offre una mappa delle tendenze e delle direzioni di sviluppo della ricerca sulla sostenibilità in ambito family business.⁴⁴ Nel complesso, il terzo filone svolge un ruolo di raccordo: chiarendo le motivazioni e le logiche distintive delle imprese familiari, fornisce la chiave interpretativa per leggere in modo più coerente gli esiti empirici relativi alle performance, al rischio e ai risultati ambientali e finanziari che costituiscono l’oggetto del filone successivo.

Nel quarto filone, dedicato a esiti e performance, la letteratura analizza gli effetti associati all’impegno ESG nelle imprese familiari, concentrandosi su risultati economico-finanziari, ambientali e, in alcuni casi, su indicatori di mercato. In questa prospettiva, la sostenibilità viene osservata non solo come insieme di pratiche o di disclosure, ma come fattore potenzialmente in grado di incidere su dimensioni misurabili quali rischio, costo del capitale o del debito, performance economiche e risultati ambientali. Un primo nucleo di studi, sostenuto da evidenze aggregate, mira a chiarire se e quando l’adozione di strategie ESG sia associata a performance migliori nelle imprese familiari, evidenziando che la relazione non è univoca ma dipende da contesto, misure utilizzate e configurazioni organizzative; in questo senso, la meta-analisi sul legame tra CSR e performance nelle imprese familiari rappresenta un riferimento utile per sistematizzare le principali evidenze e ridurre la frammentazione dei risultati.⁴⁵ In parallelo, contributi di sintesi dedicati ai determinanti e ai risultati ESG nelle imprese familiari rafforzano

⁴³ Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1192–1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>

⁴⁴ Aparicio, G., & Iturralde, T. (2023). New research trends in sustainability in family businesses: A bibliometric literature review. *European Journal of Family Business*, 13(1), 36–55. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v13i1.16744>

⁴⁵ Oduro, S., Umar, R. M., De Massis, A., & Haylemariam, L. G. (2025). Corporate social responsibility and family firm performance: A meta-analytic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1412–1443. <https://doi.org/10.1002/csr.3004>

l'idea che gli effetti osservati siano spesso condizionati da variabili moderatrici e da differenze tra contesti istituzionali e settoriali.^{46 47 48}

All'interno del filone, un'area particolarmente sviluppata riguarda le implicazioni finanziarie della sostenibilità, soprattutto lungo canali informativi e di rischio. Alcuni studi collegano l'impegno ESG a variabili come il costo del debito e mostrano come tale relazione possa essere influenzata dalla struttura del controllo familiare o da vincoli istituzionali, ad esempio in presenza di obblighi o pressioni regolative.⁴⁹ Altri lavori evidenziano invece come i punteggi ESG possano essere associati al rischio di insolvenza e al profilo di rischio complessivo delle imprese familiari, offrendo evidenze internazionali che supportano la rilevanza dell'ESG nelle valutazioni finanziarie.⁵⁰ In modo coerente, alcuni contributi si interrogano su “chi” attribuisca valore alla performance ESG e se esistano differenze sistematiche tra imprese familiari e non familiari nella relazione tra ESG e valutazioni esterne, ampliando la comprensione delle dinamiche di mercato legate alla sostenibilità.⁵¹ Nel complesso, questa linea suggerisce che l'ESG possa agire anche come segnale, incidendo su costo del capitale o condizioni di finanziamento, sebbene gli effetti risultino dipendenti dal contesto e dalle modalità con cui l'impresa gestisce e comunica il proprio impegno.

Un secondo asse riguarda i risultati ambientali in senso stretto, con contributi che misurano risultati concreti come emissioni e performance ecologiche. In particolare, l'attenzione al tema del carbon footprint consente di osservare con maggiore precisione la sostenibilità “agita”, superando misure composite o puramente dichiarative: studi sulle emissioni mostrano differenze e pattern specifici nelle imprese familiari, contribuendo a chiarire in quali condizioni esse risultino più o meno efficaci nel contenimento dell'impatto ambientale.⁵² Altri contributi

⁴⁶ Waldau, R. (2025). A systematic literature review on determinants and outcomes of ESG performance in family firms. *Management Review Quarterly*, 75(4), 3357–3415. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00462-9>

⁴⁷ Lorenzen, S., Gerken, M., Steinmetz, H., Block, J., Hülsbeck, M., & Lux, F. S. (2024). Environmental sustainability of family firms: A meta-analysis of handprint and footprint. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(5), 1266–1284. <https://doi.org/10.1177/10422587231221799>

⁴⁸ Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: A meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 235–273. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2018-0015>

⁴⁹ Duggal, N., He, L., & Shaw, T. S. (2025). Mandatory corporate social responsibility spending, family control, and the cost of debt. *The British Accounting Review*, 57(4), 101356. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101356>

⁵⁰ Maqueira, C., Arias Moya, J. T., & Espinosa-Méndez, C. (2024). The impact of ESG on the default risk of family firms: International evidence. *Research in International Business and Finance*, 67, 102136. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102136>

⁵¹ Zhao, J., & Wang, X. (2025). Who cares about environmental, social and governance performance? Family versus non-family firms. *Chinese Management Studies*, 19(4), 1270–1294. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2024-0133>

⁵² Borsuk, M., Eugster, N., Klein, P.-O., & Kowalewski, O. (2024). Family firms and carbon emissions. *Journal of Corporate Finance*, 89, 102672. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2024.102672>

propongono meccanismi mediatori che spiegano come la proprietà familiare si traduca in performance ambientali, evidenziando ad esempio il ruolo di pratiche organizzative e di gestione delle risorse umane.⁵³ In parallelo, la letteratura configurazionale suggerisce che non tutte le combinazioni ESG producano gli stessi esiti e che possano esistere “configurazioni vincenti” e configurazioni da evitare, evidenziando la natura non lineare del rapporto tra ESG e risultati d’impresa.⁵⁴

Infine, il filone include lavori che collegano disclosure e risultati economico-finanziari, mostrando come la rendicontazione ESG possa influenzare variabili quali costo del capitale o reazioni degli stakeholder anche nelle PMI, con specificità legate allo status familiare.⁵⁵ Nel complesso, le evidenze del quarto filone indicano che l’impegno ESG/CSR nelle imprese familiari può essere associato a benefici in termini di performance e riduzione del rischio, ma che tali effetti dipendono dalla qualità delle scelte strategiche, dalla coerenza tra pratiche e disclosure e dalle condizioni di governance e di contesto. Proprio questa variabilità degli esiti rafforza l’utilità di una lettura integrata dei quattro filoni, in cui determinanti e meccanismi vengono interpretati come parti di uno stesso processo.

Al fine di sistematizzare la letteratura analizzata e di rendere espliciti i principali contributi emersi nei diversi filoni di ricerca, la *Tabella 3, Sintesi dei principali contributi analizzati*, propone un riepilogo dei lavori maggiormente rilevanti esaminati, mettendo in relazione gli ambiti tematici individuati, gli autori di riferimento e i temi principali trattati. La tabella non intende fornire un elenco esaustivo dei singoli contributi, ma offrire una lettura integrata della letteratura, funzionale a chiarire come i diversi filoni concorrano alla costruzione del quadro teorico di riferimento.

⁵³ Dal Maso, L., Basco, R., Bassetti, T., & Lattanzi, N. (2020). Family ownership and environmental performance: The mediation effect of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1548–1562. <https://doi.org/10.1002/bse.2450>

⁵⁴ Llach, J., Palau-Pinyana, E., & Sánchez-Famoso, V. (2025). How ESG configurations are linked to family firm performance: Winning combinations and what to avoid—Evidence from Spain. *Business Horizons*, 68(6), 729–742. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.07.011>

⁵⁵ Gjergji, R., Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2021). The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 683–693. <https://doi.org/10.1002/bse.2695>

Tabella 3: Sintesi dei principali contributi analizzati

Filone di ricerca	Temi principali	Costrutti ricorrenti	Evidenze e criticità	Autori dei contributi
Disclosure e reporting (26 contributi)	Qualità, trasparenza e credibilità della rendicontazione non finanziaria; confronto con imprese non familiari.	Caratteristiche del CEO; indipendenza del board; asimmetria informativa e web-based reporting.	La disclosure non è solo trascrizione di dati ma scelta strategica. La proprietà familiare condiziona l'effetto dell'indipendenza del CdA sulla trasparenza. La credibilità dipende dalla percezione di affidabilità degli stakeholder.	Seow (2025); Ghinizzini et al. (2025); Bansal et al. (2018); Martínez-Ferrero et al. (2018); Alsaadi (2022); Stutz et al. (2022); Palma et al. (2022); Campopiano & De Massis (2015); Brunelli et al. (2024); Lagasio & Cucari (2019).
Governance e diversità (18 contributi)	Composizione dei CdA e influenza degli assetti proprietari sulle strategie ESG.	Board gender diversity; indipendenza del board; competenze professionali; leadership femminile	La governance può amplificare o frenare le intenzioni di sostenibilità. La diversità di genere non è automatica: sono rilevanti la qualità della partecipazione e la distribuzione del potere. Una sola donna nel board può risultare isolata (criticità)	Ab Aziz et al. (2025); Vastola et al. (2025); Song et al. (2025); Cambrea et al. (2024); Hoch et al. (2025); Farooq et al. (2022); Oh et al. (2019); Bear et al. (2010).
Tratti peculiari delle imprese familiari (64 contributi)	Motivazioni distintive: identità, valori e orizzonte intergenerazionale.	Family Business Social Responsibility; obiettivi non economici; trade-off CSR interna/esterna	La sostenibilità è spesso un'estensione dell'identità familiare. L'orientamento al lungo periodo e il SEW possono però portare a scelte conservative o rischiose per l'innovazione. Esiste un equilibrio delicato tra logiche familiari e d'impresa.	Randerson (2022); Kim et al. (2024); Rivera-Franco et al. (2025); Mariani et al. (2023); Aparicio & Iturralde (2023) Memili et al. (2018) Hsueh et. al (2023)
Esiti e performance (58 contributi)	Impatto dell'impegno ESG su risultati finanziari, ambientali e di mercato.	Carbon footprint, costo del debito, rischio di insolvenza, configurazioni ESG vincenti	La relazione ESG-Performance non è univoca: dipende dal contesto e dalle variabili moderatrici. L'ESG agisce come segnale per ridurre il costo del capitale. Pattern specifici nelle emissioni delle imprese familiari.	Oduro et al. (2025); Waldau (2025); Lorenzen et al. (2024); Canavati (2018); Duggal et al. (2025); Maquieira et al. (2024); Zhao & Wang (2025); Borsuk et al. (2024); Dal Maso et al. (2020); Llach et al. (2025); Gjergji et al. (2021)

Fonte: elaborazione propria

Nel complesso, la lettura per filoni mostra che la relazione tra imprese familiari e sostenibilità non può essere interpretata in modo univoco: disclosure e reporting, assetti di governance, meccanismi family-specific ed esiti di performance risultano strettamente interconnessi e spiegano, congiuntamente, l'eterogeneità delle evidenze emerse in letteratura. In particolare, l'impegno ESG/CSR appare tanto più coerente e "sostanziale" quanto più governance e

leadership riescono a tradurre motivazioni identitarie e orientamento al lungo periodo in pratiche misurabili e in una rendicontazione credibile. Questa sintesi fornisce quindi la base concettuale per interpretare criticamente i risultati presentati nei paragrafi successivi e per inquadrare il contributo della tesi all'interno del dibattito esistente.

1.3 - Diversità di genere negli organi di governance e rendicontazione di sostenibilità

La composizione degli organi decisionali rappresenta una variabile centrale per comprendere le dinamiche di governo d'impresa, in quanto incide tanto sulla struttura formale dei processi decisionali, quanto sulla loro qualità sostanziale. Essa influisce sulla capacità dell'organizzazione di interpretare segnali esterni, orientare le decisioni e definire le priorità strategiche nel tempo, anche in relazione alle tematiche di sostenibilità. In questo senso, la governance non può essere considerata esclusivamente come un insieme di regole e procedure di controllo, bensì come un sistema di equilibri e relazioni che contribuisce a definire il modo in cui l'impresa valuta rischi e opportunità, determina la propria posizione nei confronti dei diversi stakeholder e integra le dimensioni sociali e ambientali nelle proprie decisioni operative. La diversità di genere negli organi di governance ha acquisito così una rilevanza crescente, divenendo oggetto di attenzione sia da parte della letteratura economico-aziendale, sia da parte delle istituzioni e dei principali framework di rendicontazione di sostenibilità, anche in ragione della progressiva richiesta di trasparenza sugli assetti decisionali che guidano le strategie ESG. In ambito di rendicontazione, questo aspetto si configura come un'informativa ormai prevista nella maggior parte degli standard di sostenibilità. In particolare, negli standard relativi alla rendicontazione volontaria, la composizione di genere degli organi decisionali è espressamente richiamata quale elemento rilevante ai fini della trasparenza e della valutazione della qualità della governance. A titolo esemplificativo, sia i *Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs* (VSME)⁵⁶ sviluppati nell'ambito del framework europeo per le piccole e medie imprese,

⁵⁶ European Financial Reporting Advisory Group. (2024). *Voluntary Sustainability Reporting Standards for SMEs (VSME): Governance structure – C9. Gender diversity ratio in governance body*. EFRAG.

sia gli standard elaborati dalla *Global Reporting Initiative (GRI)*⁵⁷ prevedono la disclosure di informazioni relative alla composizione degli organi di amministrazione e controllo, includendo esplicitamente il genere tra le caratteristiche rilevanti. Analogamente, per quanto riguarda l'obbligo di rendicontazione a livello europeo, anche gli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*⁵⁸ predisposti dall'EFRAG, attribuiscono rilievo alla diversità di genere nell'ambito delle informazioni di governance, rafforzando il legame tra assetti decisionali, assetti contabili e qualità della rendicontazione di sostenibilità.

Se in passato la presenza femminile nei Consigli di amministrazione e negli organi di controllo veniva letta prevalentemente in termini di equità e rappresentanza, nel tempo il dibattito si è ampliato, ricomprendendo una prospettiva più articolata che considera la diversità di genere come un potenziale fattore in grado di incidere sulla qualità della governance. Questa interpretazione si fonda sull'idea che una maggiore eterogeneità negli organi decisionali possa contribuire a rendere più ricchi e meno chiusi i processi di confronto interno, favorendo l'emersione di prospettive differenti, una maggiore attenzione ai profili reputazionali e, soprattutto, una sensibilità più marcata verso rischi e impatti non immediatamente misurabili in termini economico-finanziari. In quest'ottica, è stato evidenziato come la composizione di genere del board e il background professionale dei suoi membri possano associarsi a decisioni più attente alle necessità degli stakeholder e, più in generale, a una maggiore propensione a considerare la responsabilità sociale e ambientale come componente strutturale della strategia d'impresa, con possibili ricadute anche sulla reputazione e sulla percezione esterna dell'organizzazione. Lo studio di Bear, Rahman e Post del 2010 contribuisce a consolidare questa prospettiva, dimostrando che il numero di donne nei Consigli di amministrazione è positivamente correlato all'efficacia delle politiche di CSR: le donne apportano infatti sensibilità verso le tematiche sociali e ambientali e differenti stili partecipativi, che possono contribuire a migliorare il rating di responsabilità aziendale. Tuttavia, è stato osservato come la presenza isolata di una sola donna amministratrice possa non essere sufficiente a incidere in modo significativo sulle scelte del board, in quanto tale condizione può ostacolare l'espressione delle opinioni e la loro effettiva considerazione nel processo decisionale. Al crescere della presenza femminile, le barriere comunicative tendono invece a ridursi, favorendo una maggiore

⁵⁷ Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 2: General disclosures – Disclosure 2-9. Governance structure and composition*. GRI.

⁵⁸ European Financial Reporting Advisory Group. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS): ESRS G1 – Governance and business conduct. Disclosures on governance bodies' composition*. EFRAG.

assertività delle voci minoritarie e una più ampia disponibilità all'ascolto da parte della maggioranza, superando così una visione meramente simbolica della presenza femminile nei CdA e ricollocandola in una dimensione di piena normalità organizzativa.⁵⁹

Occorre inoltre sottolineare che il rapporto tra diversità di genere negli organi di governance e sostenibilità d'impresa non si configura come automatico né univoco. Le evidenze disponibili, pur mostrando in molti casi relazioni positive, restituiscono risultati differenziati, che variano in funzione di molteplici fattori come, ad esempio, il contesto istituzionale e culturale, la struttura proprietaria, le caratteristiche del settore e il ruolo effettivo ricoperto dalle donne nei processi decisionali. In altri termini, la presenza femminile non coincide necessariamente con la capacità di incidere sulle scelte strategiche, e può talvolta assumere una valenza più simbolica che sostanziale, soprattutto quando rimane numericamente limitata o confinata a posizioni prive di reale potere di indirizzo. Per tale motivo alcuni studi hanno proposto di interpretare gli effetti della presenza femminile alla luce dell'ipotesi della "massa critica", secondo cui l'impatto sulla sostenibilità e, in particolare, sulla disclosure ESG tenderebbe a emergere con maggiore chiarezza quando la rappresentanza femminile supera una soglia minima, tale da rendere la partecipazione femminile stabile e significativa, riducendo i rischi di rappresentazione simbolica e favorendo un contributo effettivo alle dinamiche deliberative. In particolare, viene evidenziato che all'aumentare della rappresentanza femminile migliora la trasparenza in ambito di CSR e che una massa critica composta da un numero di donne pari almeno a tre sia sufficiente perché la loro influenza sia in grado di generare cambiamenti significativi nei CdA e che ci sia una maggior probabilità che la loro opinione sulla divulgazione in materia di sostenibilità sia ascoltata e sostenuta dalla maggioranza.⁶⁰ Inoltre, è stato evidenziato come la composizione di genere del board possa riflettersi non solo su esiti di sostenibilità come risultato finale (quali performance sociali e ambientali), ma anche su variabili intermedie e meccanismi decisionali che, pur essendo meno visibili, risultano determinanti nel trasformare la sostenibilità da enunciazione di principio a scelta strategica.

Il ruolo sociale delle donne nei processi è correlato ad una maggiore empatia nei confronti degli stakeholders; esse risultano essere maggiormente comunicative, democratiche, partecipi e

⁵⁹ Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

⁶⁰ Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2019). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1317–1330. <https://doi.org/10.1002/csr.1743>

collaborative e tendono a disprezzare i comportamenti non etici da parte dei colleghi amministratori di sesso maschile. È stato evidenziato come la presenza femminile nei board incoraggi l'impresa ad adottare un comportamento più responsabile nei confronti di tutti gli stakeholders. Particolare attenzione è stata rivolta al tema dell'allocazione delle risorse e delle scelte di investimento: alcuni contributi suggeriscono infatti che, in presenza di una maggiore rappresentanza femminile, i board possano risultare più orientati verso investimenti sostenibili e verso una gestione più prudente dei rischi di lungo periodo, coerentemente con una maggiore attenzione agli impatti non finanziari e alla resilienza strategica dell'impresa. Sebbene la diversità del board risulti associata a differenti livelli di corporate social performance, tale relazione risulta condizionata dalle caratteristiche della governance e dal contesto proprietario, rendendo necessaria un'interpretazione prudente e contestualizzata dei risultati.⁶¹

Un ulteriore aspetto di crescente importanza riguarda il rapporto tra la tematica del gender diversity board e la rendicontazione di sostenibilità, intesa non solo come comunicazione esterna, ma come espressione del livello di integrazione della sostenibilità nei processi informativi e di controllo dell'impresa. Il tema non riguarda esclusivamente se l'impresa implementi pratiche sostenibili, ma anche come tali pratiche vengano formalizzate, monitorate e rese conoscibili agli stakeholder attraverso dati, indicatori e sistemi di reporting coerenti. Alcuni contributi mostrano che la composizione del board, e in particolare la presenza femminile oltre la soglia della massa critica, può favorire una maggiore propensione alla disclosure ESG, contribuendo a rafforzare la completezza e la trasparenza delle informazioni pubblicate, nonché a rendere la sostenibilità un ambito più strutturato e meno episodico della governance.⁶²

A fronte delle evidenze precedentemente descritte, valide sia per le imprese familiari che per imprese non familiari, il quadro interpretativo si arricchisce ulteriormente quando l'analisi si concentra maggiormente sulle imprese familiari. In questi contesti, infatti, la sostenibilità non può essere letta esclusivamente come una scelta "strumentale" di gestione del rischio o di risposta alle pressioni esterne, ma tende a intrecciarsi con obiettivi e vincoli specifici: la tutela della reputazione della famiglia, la continuità transgenerazionale, la legittimazione nei

⁶¹ Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I.-M. (2017). The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 162–174. <https://doi.org/10.1111/beer.12140>

⁶² De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1865–1878. <https://doi.org/10.1002/bse.2720>

confronti della comunità di riferimento e la costruzione di relazioni stabili con stakeholder e territorio. In tale prospettiva, la letteratura comparativa segnala che l'effetto della presenza femminile nei board in termini di CSR può differire tra imprese familiari e non familiari, evidenziando come i meccanismi proprietari e le dinamiche decisionali tipiche delle imprese familiari possano amplificare o attenuare il contributo delle donne a seconda delle condizioni specifiche e dei gradi di apertura della governance.⁶³

In modo coerente, ulteriori contributi suggeriscono che il ruolo delle donne nelle imprese familiari possa emergere anche nel sostegno a iniziative di sostenibilità e a traiettorie imprenditoriali orientate a obiettivi responsabili, evidenziando come la dimensione familiare possa costituire un contesto peculiare nel quale la presenza femminile contribuisce a definire priorità e orientamenti dell'impresa rispetto a pratiche sostenibili. Risulta così particolarmente utile distinguere tra la presenza di donne appartenenti alla famiglia controllante e quella di donne esterne al nucleo proprietario. Tale distinzione è rilevante poiché si riflette su priorità, incentivi e capacità di incidere sulle scelte strategiche: da un lato, la componente familiare può rafforzare l'allineamento con obiettivi reputazionali e di continuità; dall'altro, la presenza di figure esterne può introdurre competenze, capitale umano e visioni meno vincolate alle dinamiche intra-familiari, incidendo in modo differente sulle pratiche di responsabilità sociale. Accanto a tali risultati, contributi più recenti hanno ulteriormente articolato il quadro, mostrando come la gender diversity possa incidere in modo specifico su ambiti ambientali caratterizzati da un'elevata esposizione al rischio di disallineamento tra comunicazione e azione. In questa direzione, alcune evidenze suggeriscono che, nelle imprese familiari, una maggiore presenza femminile nel board possa contribuire a ridurre la distanza tra "climate talk" e "climate walk", favorendo una maggiore coerenza tra dichiarazioni e iniziative effettivamente implementate e rafforzando la credibilità della strategia climatica.⁶⁴

Coerentemente, ulteriori contributi focalizzati su contesti di impresa familiare hanno analizzato la leadership femminile a livello apicale, evidenziando come la presenza di CEO donne possa associarsi a esiti non necessariamente lineari in termini di innovazione verde: tali risultati suggeriscono che la relazione tra leadership femminile e scelte ambientali debba essere letta alla luce di vincoli, incentivi e assetti decisionali tipici della governance familiare, evitando

⁶³ Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I.-M. (2017). The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 162–174. <https://doi.org/10.1111/beer.12140>

⁶⁴ Bergmann, F., Günther, E., & Günther, T. (2025). Female directors, family firms, climate talk and climate walk: European evidence. *Business Strategy and the Environment*, 34, 1–17. <https://doi.org/10.1002/bse.3706>

letture deterministiche e valorizzando invece la complessità delle condizioni che rendono possibile l'innovazione sostenibile.⁶⁵

Nel loro insieme, i contributi descritti delineano un quadro in cui la diversità di genere non può essere ridotta a una variabile meramente descrittiva o anagrafica, ma si configura come un elemento che interagisce con le caratteristiche organizzative e di governo dell'impresa, incidendo in modo differenziato sia sulla qualità delle pratiche di sostenibilità sia sui processi di formalizzazione e rendicontazione delle stesse. Per tale ragione, l'analisi della gender diversity negli organi di governance risulta particolarmente rilevante anche ai fini della rendicontazione di sostenibilità: non tanto come semplice indicatore di composizione, quanto come segnale di assetti decisionali, dinamiche di controllo e capacità dell'impresa di integrare la sostenibilità nei propri processi strategici, informativi e di accountability.

1.4 - Costi e benefici associati alla rendicontazione di sostenibilità

La rendicontazione di sostenibilità è oggi riconosciuta come uno strumento centrale nei sistemi di comunicazione e di governo dell'impresa; tuttavia, l'adozione e la pubblicazione di un report di sostenibilità non può essere interpretata come un processo neutro o privo di implicazioni organizzative. Al contrario, la letteratura evidenzia come la predisposizione di un sistema strutturato di reporting ESG comporti una serie articolata di costi, che devono essere valutati in relazione ai benefici potenzialmente generabili, sia nei confronti dell'impresa stessa con la sua organizzazione, collaboratori e risorse, sia sul piano esterno nei confronti dei principali stakeholders. In questa prospettiva, la rendicontazione non finanziaria si configura come un vero e proprio investimento informativo, il cui valore dipende dalla capacità dell'impresa di integrarla nei propri processi decisionali e gestionali. Una prima categoria di costi riguarda gli aspetti organizzativi e informativi connessi alla costruzione di un sistema strutturato di rendicontazione di sostenibilità. La raccolta, l'elaborazione e la verifica dei dati ambientali, sociali e di governance richiedono infatti l'implementazione di procedure dedicate, il coordinamento tra diverse funzioni aziendali,

⁶⁵ Guo, Y., Zhang, M., & Li, X. (2025). Female CEOs and green innovation in family firms: Promoting or inhibiting? *Business Strategy and the Environment*, 34, 1–16. <https://doi.org/10.1002/bse.3708>

l'adozione di metriche coerenti e comparabili nel tempo, nonché l'impiego di risorse umane e tecniche spesso significative. Schaltegger, Álvarez Etxeberria e Ortas evidenziano come la rendicontazione di sostenibilità presupponga un'evoluzione dei sistemi di accounting e reporting tradizionali, orientata a collegare in modo più esplicito le attività operative dell'impresa con i relativi impatti e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Tale processo di innovazione non si esaurisce nella sola produzione informativa, ma comprende un insieme articolato di attività che spaziano dalla misurazione delle performance e dalla loro analisi fino all'individuazione e all'implementazione di azioni correttive e di miglioramento. In questa prospettiva, la rendicontazione diventa uno strumento funzionale non solo al perseguimento dello sviluppo sostenibile della singola impresa, ma anche, indirettamente, al più ampio sviluppo economico e sociale del contesto in cui essa opera. Un simile approccio implica inevitabilmente un impiego rilevante di risorse, competenze e tempo, che può risultare particolarmente oneroso soprattutto nelle fasi iniziali di adozione del reporting, quando l'organizzazione deve ancora strutturare processi, responsabilità e sistemi informativi adeguati.⁶⁶

I costi connessi alla rendicontazione di sostenibilità tendono ad assumere un peso ancora maggiore nel contesto delle piccole e medie imprese, caratterizzate da assetti organizzativi più semplici e da una minore disponibilità di risorse dedicate. La letteratura sulle PMI evidenzia come la rendicontazione possa essere percepita come un onere sproporzionato, in particolare quando viene affrontata in assenza di un adeguato supporto metodologico e di strumenti operativi appropriati. Le difficoltà incontrate dalle piccole e medie imprese non derivano tanto da una mancanza di volontà o di sensibilità verso le tematiche di sostenibilità, quanto piuttosto dall'assenza di meccanismi in grado di tradurre tali istanze in processi strutturati, misurabili e gestibili nel tempo. In questo senso, l'adozione di un approccio basato sui processi mostra come la definizione di un set limitato ma coerente di indicatori possa contribuire a ridurre la complessità del reporting e, di conseguenza, i costi di implementazione, rendendo la rendicontazione di sostenibilità più accessibile e concretamente adottabile anche da imprese di dimensioni ridotte.

⁶⁶ Schaltegger, S., Álvarez Etxeberria, I., & Ortas, E. (2017). Innovating corporate accounting and reporting for sustainability. *Sustainable Development*, 25(2), 113–122. <https://doi.org/10.1002/sd.1666>

Inoltre, la qualità delle informazioni rendicontate risulti tanto più elevata quanto maggiore è il coinvolgimento e l'impegno dei responsabili di processo nella raccolta e nella comunicazione dei dati, a conferma del ruolo centrale delle competenze interne e della responsabilizzazione organizzativa nel garantire l'efficacia del reporting.⁶⁷

Accanto ai costi di natura tecnica e organizzativa, l'attenzione è richiamata anche su costi informativi e reputazionali legati alle modalità di comunicazione della sostenibilità. La rendicontazione, infatti, non è soltanto un esercizio di misurazione, ma anche un atto comunicativo che può influenzare in modo significativo la percezione degli stakeholder. In questo senso, Cho, Michelin e Patten evidenziano il rischio che la disclosure venga utilizzata come strumento di *impression management*, ossia come mezzo per orientare l'interpretazione dei risultati attraverso scelte grafiche e narrative che enfatizzano selettivamente alcuni aspetti della performance. Tali pratiche, pur non essendo necessariamente ingannevoli, possono compromettere la credibilità complessiva del reporting e generare un costo reputazionale nel medio-lungo periodo, qualora gli stakeholder percepiscano una discrepanza tra comunicazione e sostanza.⁶⁸

Sul versante dei benefici, la rendicontazione di sostenibilità viene tradizionalmente associata a un miglioramento della trasparenza e della qualità dell'informazione disponibile per gli stakeholder esterni. La letteratura individua in particolare benefici in termini di legittimazione, reputazione e rafforzamento delle relazioni con investitori, clienti e altri portatori di interesse. Hahn e Kühnen, nella loro rassegna sistematica, sottolineano come la disclosure di informazioni ESG possa contribuire a ridurre le asimmetrie informative e a rafforzare la fiducia nei confronti dell'impresa, fungendo al contempo da segnale dell'impegno aziendale verso una gestione responsabile delle proprie attività.⁶⁹

Tali benefici, tuttavia, non sono automatici e dipendono dalla qualità e dalla coerenza delle informazioni fornite. Oltre ai benefici esterni, la rendicontazione può generare vantaggi

⁶⁷ Arena, M., & Azzone, G. (2012). A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 669–686. <https://doi.org/10.1108/14626001211277460>

⁶⁸ Cho, C. H., Michelin, G., & Patten, D. M. (2012). Impression management in sustainability reports: An empirical investigation of the use of graphs. *Accounting and the Public Interest*, 12(1), 16–37. <https://doi.org/10.2308/apin-10249>

⁶⁹ Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

interni rilevanti, spesso meno immediati ma potenzialmente più duraturi. I casi di studio analizzati da Borga, Citterio, Noci e Pizzurno sulle piccole imprese italiane del settore dell'arredamento mostrano come il processo di redazione del report possa favorire una maggiore consapevolezza interna rispetto agli impatti ambientali e sociali delle attività aziendali. In questo senso, la rendicontazione diventa uno strumento di apprendimento organizzativo, che consente di formalizzare pratiche già esistenti, individuare aree di miglioramento e supportare la pianificazione strategica. Il valore del reporting, dunque, non risiede esclusivamente nel documento finale, ma nel processo di raccolta e sistematizzazione delle informazioni che lo precede.⁷⁰

Inoltre, la percezione degli stessi attori coinvolti influenza la valutazione dei costi e dei benefici. I benefici del reporting tendono a manifestarsi con maggiore chiarezza quando la rendicontazione è percepita come uno strumento utile per rispondere a pressioni informative esterne, migliorare il posizionamento competitivo o rafforzare i rapporti con clienti e partner di filiera. Il bilancio di sostenibilità, se redatto in modo chiaro e trasparente e se effettivamente recepito dagli stakeholders dell'impresa, diventa così un'opportunità per guidare l'impresa verso il successo sostenibile. Al contrario, quando il reporting è vissuto come un mero adempimento formale, i costi tendono a prevalere sui benefici, riducendo l'incentivo all'adozione volontaria.⁷¹

Un ulteriore elemento cruciale nel bilancio costi-benefici riguarda l'effettivo utilizzo delle informazioni rendicontate. Ferguson e coautori affrontano questo tema analizzando l'attenzione degli stakeholder verso i report di sostenibilità attraverso indicatori basati sulle ricerche online. I risultati suggeriscono che l'attenzione esiste, ma non è uniforme, e dipende da fattori quali il contesto istituzionale, la visibilità dell'impresa e la rilevanza percepita delle informazioni divulgate. Ciò implica che il beneficio informativo del reporting non può essere dato per scontato e che la capacità di intercettare l'interesse degli

⁷⁰ Borga, F., Citterio, A., Noci, G., & Pizzurno, E. (2009). Sustainability report in small enterprises: Case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 162–176. <https://doi.org/10.1002/bse.561>

⁷¹ Castilla-Polo, F., & Guerrero-Baena, M. D. (2023). The business case for sustainability reporting in SMEs: Consultants' and academics' perceptions. *Sustainable Development*, 31(5), 3224–3238. <https://doi.org/10.1002/sd.2576>

stakeholder rappresenta una componente essenziale del valore generato dalla rendicontazione.⁷²

Infine, contributi più recenti mettono in evidenza come la qualità testuale dell'informazione di sostenibilità giochi un ruolo determinante nell'efficacia della disclosure. La leggibilità, la chiarezza espositiva e la specificità del linguaggio utilizzato influenzano la comprensione e l'utilità delle informazioni, incidendo direttamente sulla percezione di trasparenza e affidabilità del report. Investire nella qualità del testo rappresenta quindi un costo aggiuntivo, ma può tradursi in un beneficio informativo più elevato, riducendo ambiguità interpretative e rafforzando la credibilità della comunicazione.⁷³

Nel complesso, il rapporto tra costi e benefici della rendicontazione di sostenibilità appare fortemente contingente e dipendente dal contesto organizzativo. I benefici tendono a emergere con maggiore chiarezza quando la rendicontazione è integrata nei processi aziendali e sostenuta da una governance consapevole, mentre risultano più fragili nei casi in cui il reporting rimane confinato a una funzione prevalentemente simbolica. Questa lettura consente di interpretare la rendicontazione non come un fine in sé, ma come uno strumento il cui valore dipende dalla qualità del processo che lo sostiene e dalla capacità dell'impresa di utilizzarlo come leva di gestione e di dialogo con gli stakeholder.

La Tabella 4, *Sintesi dei principali costi e benefici relativi alla rendicontazione di sostenibilità*, sintetizza le principali evidenze emerse dai principali studi analizzati in merito ai costi e ai benefici della rendicontazione di sostenibilità del presente paragrafo, organizzandole per dimensioni di analisi e mettendole in relazione con i contributi teorici di riferimento.

⁷² Ferguson, P. J., Hronsky, J., & Pinnuck, M. (2023). Who pays attention to sustainability reports and why? Evidence from Google search activity. *Accounting & Finance*, 63(3), 3519–3551. <https://doi.org/10.1111/acfi.13045>

⁷³ Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., Venter, E. R., & Wang, R. (2025). Textual dimensions of sustainability information, stock price informativeness, and proprietary costs: Evidence from integrated reports. *The British Accounting Review*, 57, 101512. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101512>

Tabella 4: Sintesi dei principali costi e benefici relativi alla rendicontazione di sostenibilità

Dimensione	Costi	Benefici
Organizzativa	<p>Carenza di personale con competenze specifiche e mancanza di tempo per gestire i controlli operativi (Arena & Azzone, 2012; Borga et al., 2009).</p> <p>La rendicontazione richiede un aumento delle risorse umane dedicate e costi per la formazione dei dipendenti. (Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p>	<p>Migliora il coordinamento interno e la cooperazione tra diverse funzioni aziendali (Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p> <p>Aiuta ad attrarre e trattenere risorse umane motivate e qualificate, costruendo un'identità aziendale solida (Borga et al., 2009).</p>
Informativa	<p>Difficoltà nella raccolta e analisi dei dati, specialmente per indicatori tecnici non immediatamente applicabili alle PMI (Arena & Azzone, 2012).</p> <p>Necessità di implementare nuovi sistemi di monitoraggio e controllo delle informazioni (Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p>	<p>Riduce l'asimmetria informativa tra azienda e investitori (Barth et al., 2025; Hahn & Kühnen, 2013). Fornisce una visione interconnessa delle performance finanziarie e di sostenibilità (Barth et al., 2025).</p>
Economica	<p>Investimenti finanziari iniziali che non presentano obbligatoriamente ritorni nel breve o medio termine (Borga et al., 2009; Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p> <p>Costi diretti per la produzione del report e la certificazione (Arena & Azzone, 2012; Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023)</p>	<p>Migliora l'efficienza operativa attraverso un uso più razionale delle risorse come energia e materiali (Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p> <p>Facilita l'accesso al capitale e può ridurre il costo del finanziamento (Arena & Azzone, 2012; Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023)</p>
Comunicativa	<p>Rischio che il report sia percepito come una mera operazione di pubbliche relazioni o "greenwashing" anziché un resoconto trasparente (Cho et al., 2012).</p> <p>Linguaggio spesso troppo complesso o burocratico per i lettori (Borga et al., 2009)</p>	<p>Funge da strumento di marketing diretto e commerciale per differenziarsi in mercati tradizionali (Borga et al., 2009).</p> <p>Promuove un dialogo trasparente con le autorità pubbliche e la comunità locale (Borga et al., 2009)</p>
Reputazionale	<p>Rischio di danni all'immagine se i dati pubblicati rivelano performance sociali o ambientali negative (Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p> <p>Costi per gestire eventuali minacce alla legittimità aziendale (Cho et al., 2012).</p>	<p>Miglioramento dell'immagine pubblica e della legittimazione sociale (licenza di operare) (Arena & Azzone, 2012; Borga et al., 2009; Hahn & Kühnen, 2013).</p> <p>Costruzione di un rapporto di fiducia con i consumatori finali (Borga et al., 2009).</p>
Strategica	<p>Costi proprietari: il rischio di rivelare informazioni riservate che i competitor potrebbero usare per minare la posizione di mercato dell'azienda (Barth et al., 2025)</p>	<p>Acquisizione di un vantaggio competitivo duraturo e supporto a una visione strategica di lungo periodo (Arena & Azzone, 2012; Borga et al., 2009; Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p> <p>Identificazione di nuove opportunità di mercato (Borga et al., 2009; Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p>

Governance	<p>Necessità di formalizzare strutture decisionali, come la creazione di un CSR Manager o comitati dedicati (Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p> <p>Richiede l'adozione di sistemi di controllo formali (Hahn & Kühnen, 2013).</p>	<p>Supporta il "pensiero integrato" (integrated thinking) e decisioni basate sulla creazione di valore nel tempo (Barth et al., 2025).</p> <p>Migliora la gestione dei rischi non finanziari e segnala la qualità del management agli stakeholder (Castilla-Polo & Guerrero-Baena, 2023).</p>
------------	---	---

Fonte: elaborazione propria

In conclusione, quanto emerge dalla Tabella 4 è che non esistono costi o benefici in termini assoluti poiché per ogni singola dimensione coesistono oneri e vantaggi che dipendono fortemente dal contesto competitivo e dalla maturità aziendale. Tale complessità richiede che, soprattutto a livello di rendicontazione volontaria, questi elementi debbano essere accuratamente individuati e valutati attraverso un'analisi della singola casistica specifica che bilanci gli investimenti iniziali con i ritorni strategici di lungo periodo.

CAPITOLO SECONDO: EVOLUZIONE NORMATIVA IN MATERIA DI SOSTENIBILITÀ

2.1 - Evoluzione normativa: dalla NFRD alla CSRD

Nel corso degli ultimi decenni, il tema della sostenibilità ha progressivamente assunto una posizione centrale nel dibattito economico e istituzionale internazionale, fino a divenire un elemento strutturale delle politiche pubbliche e delle strategie d'impresa. Un passaggio fondamentale in questo ambito è rappresentato dalla pubblicazione del rapporto *Our Common Future*, detto anche rapporto di Brundtland, elaborato dalla World Commission on Environment and Development. La sua diffusione ha contribuito a definire lo sviluppo sostenibile come un modello in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri. Questa definizione racchiude due elementi essenziali: da un lato il concetto di “bisogni”, con particolare riferimento ai bisogni essenziali delle popolazioni più povere del mondo, ai quali viene attribuita una priorità assoluta; dall'altro, l'idea dei limiti imposti dallo stato di sviluppo della tecnologia e dell'organizzazione sociale alla capacità dell'ambiente di rispondere ai bisogni presenti e futuri.⁷⁴ Si avvia così una progressiva trasformazione della visione strategica delle imprese, inizialmente orientate prevalentemente a una visione classica, detta anche *shareholderism*, che stanno progressivamente modificando il proprio approccio verso una prospettiva orientata a tutti i soggetti portatori di interessi, definita *stakeholderism*. A partire da questa impostazione, la sostenibilità ha iniziato a essere concepita non solo come una questione ambientale, ma come una dimensione integrata che coinvolge aspetti economici, sociali e istituzionali.⁷⁵

Anche dal punto di vista delle politiche delle Nazioni Unite, la tematica ambientale ha assunto particolare rilievo e, conseguentemente, sono state intraprese azioni volte all'armonizzazione delle politiche e delle normative adottate dai Paesi membri. In particolare, gli Stati aderenti si sono posti l'obiettivo di ridurre le emissioni di gas serra nell'atmosfera e più in generale, di

⁷⁴ World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

⁷⁵ Sella, M., & Sottoriva, C. (2025). *Obblighi di rendicontazione societaria di sostenibilità*. Giuffrè Francis Lefebvre.

contenere l'impatto ambientale di ogni singolo Paese. Nel susseguirsi degli incontri tra Paesi, riconosciuti come Conferenze delle Parti (Conference of the Parties, COP), assume particolare rilievo per la normativa in materia sostenibile la COP 21, che ha portato all'adozione dell'Accordo di Parigi.

L'Accordo di Parigi, all'art. 2 riporta testualmente:

1. Il presente accordo, nel contribuire all'attuazione della convenzione, inclusi i suoi obiettivi, mira a rafforzare la risposta mondiale alla minaccia posta dai cambiamenti climatici, nel contesto dello sviluppo sostenibile e degli sforzi volti a eliminare la povertà, in particolare:

a) mantenendo l'aumento della temperatura media mondiale ben al di sotto di 2 °C rispetto ai livelli preindustriali e proseguendo l'azione volta a limitare tale aumento a 1,5 °C rispetto ai livelli preindustriali, riconoscendo che ciò potrebbe ridurre in modo significativo i rischi e gli effetti dei cambiamenti climatici;

b) aumentando la capacità di adattamento agli effetti negativi dei cambiamenti climatici e promuovendo la resilienza climatica e lo sviluppo a basse emissioni di gas a effetto serra, con modalità che non minaccino la produzione alimentare;

c) rendendo i flussi finanziari coerenti con un percorso che conduca a uno sviluppo a basse emissioni di gas a effetto serra e resiliente al clima.

2. Il presente accordo sarà attuato in modo da riflettere l'equità ed il principio delle responsabilità comuni ma differenziate e delle rispettive capacità, alla luce delle diverse circostanze nazionali.⁷⁶

Al fine di perseguire gli obiettivi fissati all'interno della COP 21 e di adottare le linee guida proposte dal rapporto di Brundtland, le istituzioni europee hanno progressivamente riconosciuto la necessità di tradurre i principi della sostenibilità in strumenti di indirizzo e di responsabilizzazione delle imprese. In particolare, la crescente attenzione agli impatti ambientali e sociali delle attività economiche ha rappresentato un importante fattore catalizzatore nello sviluppo di iniziative volte a promuovere una maggiore trasparenza informativa, nella consapevolezza che la disponibilità di informazioni comparabili nel tempo e nello spazio costituisca un presupposto essenziale per orientare le decisioni degli stakeholder e favorire comportamenti responsabili da parte delle imprese.

⁷⁶ Accordo di Parigi sul clima, art. 2 (ratificato con Legge 4 novembre 2016, n. 204, Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 263 del 10-11-2016). Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. Disponibile su https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=2&art.versione=1&art.codiceRedazionale=16G00214&art.dataPubblicazioneGazzetta=2016-11-10&art.idGruppo=0&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=2

In una prima fase, tali iniziative si sono concretizzate prevalentemente in forme di rendicontazione volontaria, caratterizzate da un'elevata eterogeneità delle pratiche adottate e da una limitata integrazione delle informazioni non finanziarie nei processi decisionali. La mancanza di un quadro normativo strutturato e di criteri condivisi ha reso difficile il confronto tra le diverse realtà, riducendo la possibilità di valutare in modo sistematico le performance di sostenibilità delle imprese. Le informazioni pubblicate risultavano pertanto disomogenee e scarsamente comparabili.

È in tale contesto che si colloca l'introduzione, da parte dell'Unione Europea, della Direttiva 2014/95/UE (*Non-Financial Reporting Directive*, NFRD), che ha rappresentato il primo intervento strutturato degli organismi istituzionali europei volto a disciplinare in modo organico la rendicontazione delle informazioni non finanziarie. In Italia, la direttiva è stata recepita con il decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, che ha introdotto l'obbligo, per alcune categorie di imprese di grandi dimensioni ben definite, di redigere una Dichiarazione Non Finanziaria contenente informazioni relative alle principali tematiche ambientali, sociali e di governance.⁷⁷

In particolare, il decreto prevede che le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero medio di dipendenti pari o superiore a 500 predispongano all'interno della relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario. Tale dichiarazione deve fornire informazioni inerenti alle tematiche ambientali, sociali e attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione attiva e passiva, in modo da rendere comprensibili l'andamento dell'impresa, i suoi risultati, la sua situazione e l'impatto della sua attività. A tal fine, la dichiarazione comprende una descrizione del modello aziendale, delle politiche adottate in relazione ai diversi ambiti considerati, dei risultati conseguiti, dei principali rischi connessi a tali aspetti e degli indicatori di prestazione di carattere non finanziario ritenuti pertinenti.

Pur rappresentando un passo significativo verso una maggiore trasparenza informativa, il decreto ha mantenuto un elevato grado di flessibilità nella definizione dei contenuti e delle modalità di rendicontazione, contribuendo alla diffusione di pratiche eterogenee e ad una limitata comparabilità delle informazioni pubblicate.

⁷⁷ Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254. (2016). *Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n. 7 del 10 gennaio 2017. Disponibile su <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

Nel quadro delineato dalla NFRD, l'obbligo di rendicontazione non finanziaria si sostanzia nella predisposizione di una dichiarazione non finanziaria (DNF) contenente informazioni relative alle principali aree ambientali, sociali e di governance. La direttiva, tuttavia, ha mantenuto un'impostazione prevalentemente flessibile anche sotto il profilo della pubblicazione del documento, prevedendo che tale dichiarazione potesse essere inclusa nella relazione sulla gestione oppure presentata in forma separata, purché resa accessibile secondo le modalità previste. Analoga flessibilità si riscontra nell'individuazione dell'ambito soggettivo di applicazione: l'obbligo non si estendeva infatti a tutte le imprese di grandi dimensioni in quanto tali, ma riguardava in via principale i soggetti qualificati come enti di interesse pubblico, con la conseguenza che numerose imprese di grandi dimensioni non quotate, pur potenzialmente caratterizzate da impatti rilevanti, risultavano escluse dall'obbligo di rendicontazione.

Inoltre, il legislatore comunitario, ha previsto per la redazione della DNF l'applicabilità del principio di *comply or explain*, ovvero, un principio in forza del quale le imprese obbligate alla rendicontazione possono omettere l'indicazione di alcuni aspetti purché ne sia fornita una spiegazione chiara ed articolata di tale scelta.

A tali profili si aggiunge un ulteriore limite di natura metodologica, rappresentato dall'assenza di standard di rendicontazione obbligatori e uniformi. La NFRD consentiva alle imprese di fare riferimento a framework differenti e di selezionare con ampia discrezionalità contenuti e indicatori, favorendo così una marcata eterogeneità nelle pratiche di reporting e incidendo negativamente sulla comparabilità e sulla coerenza delle informazioni pubblicate. Queste criticità, emerse in modo progressivo nella prassi applicativa, hanno contribuito a rendere evidente la necessità di una riforma più incisiva, orientata a rafforzare l'armonizzazione, l'affidabilità e l'estensione degli obblighi di rendicontazione, obiettivi che si ritrovano nell'impianto successivamente delineato dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

Parallelamente al progressivo superamento dell'impianto delineato dalla NFRD, l'Unione europea ha avviato un percorso normativo volto a rafforzare non solo gli obblighi informativi, ma anche i doveri sostanziali di diligenza delle imprese in materia ambientale e di diritti umani. In tale contesto si colloca l'adozione della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), che interviene sulla prevenzione e mitigazione degli impatti negativi lungo le catene del valore, affiancando l'evoluzione della disciplina in materia di rendicontazione di

sostenibilità.⁷⁸ La direttiva prevede, all'art. 5, che il dovere di diligenza in materia di rispetto dei diritti umani e dell'ambiente si concretizzi principalmente nell'individuazione dei principali rischi e nella valutazione dei potenziali impatti negativi connessi alle attività dell'impresa. Tale obbligo non si esaurisce nell'ambito delle attività direttamente svolte dall'impresa, ma si estende anche ai partner commerciali lungo la catena del valore, imponendo una considerazione sistemica degli effetti che le relazioni economiche possono produrre sul piano ambientale e sociale. In particolare, le imprese sono chiamate ad attuare un insieme articolato di attività volte all'identificazione, all'analisi, alla prevenzione, alla mitigazione e, ove necessario, alla cessazione dei rischi individuati, anche attraverso l'adozione di procedure interne, politiche aziendali e codici di condotta idonei a orientare i comportamenti propri e dei soggetti con cui intrattengono rapporti commerciali.

Nel loro complesso, i limiti strutturali e applicativi della NFRD hanno contribuito a evidenziare l'esigenza di un'evoluzione del quadro normativo europeo verso un modello di rendicontazione di sostenibilità più armonizzato e vincolante, estendendo l'obbligo di rendicontazione ad una platea più ampia di soggetti. Questa esigenza si è tradotta nella recente adozione della CSRD, recepita dallo Stato italiano con il decreto legislativo 6 settembre 2024 n. 125., che segna un passaggio significativo nel processo di istituzionalizzazione del reporting di sostenibilità.⁷⁹

2.2 - La direttiva CSRD: ambito di rendicontazione ed obblighi di rendicontazione

Le criticità emerse sotto il profilo strutturale ed applicativo della NFRD hanno reso evidente l'inadeguatezza di un impianto normativo caratterizzato da un'eccessiva flessibilità, da una ristretta platea di soggetti coinvolti e dall'assenza di standard di rendicontazione uniformi. In

⁷⁸ Parlamento europeo & Consiglio dell'Unione europea. (2024). *Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e recante modifica della direttiva (UE) 2019/1937*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L. Disponibile su <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>

⁷⁹ Decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125. (2024). *Attuazione della direttiva 2022/2464/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, recante modifica del regolamento (UE) 537/2014, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie generale n. 212 del 10 settembre 2024. Disponibile su <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2024/09/10/24G00145/sg>

tale contesto, l'Unione Europea ha avviato un processo di revisione complessiva della disciplina in materia di informativa di sostenibilità, culminato nell'adozione della Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD). Questa direttiva segna un deciso rafforzamento del quadro regolatorio, ampliando l'ambito di applicazione degli obblighi di rendicontazione e introducendo requisiti più stringenti in termini di contenuti, standard e controlli. In Italia, tale evoluzione normativa ha trovato attuazione nel decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125, che ha recepito la CSRD nell'ordinamento nazionale.

L'entrata in vigore della direttiva CSRD ha comportato una ridefinizione complessiva delle caratteristiche che le rendicontazioni di sostenibilità a livello europeo devono presentare. In particolare, tra gli elementi di maggior rilievo che risultano essere modificati emergono l'estensione dei soggetti obbligati alla rendicontazione; la previsione di un regime graduale di applicazione della direttiva; l'armonizzazione dei criteri di rendicontazione e la delega ad EFRAG per la predisposizione di adeguati principi e metodologie di valutazione di fattori ESG da includere nella rendicontazione di sostenibilità; l'introduzione del principio di doppia materialità; la previsione di un criterio alternativo tra rendicontazione individuale e consolidata; l'introduzione di un nuovo regime di esenzioni dall'obbligo di redazione e l'introduzione di un sistema sanzionatorio rafforzato.⁸⁰

Per quanto concerne l'estensione della platea dei soggetti coinvolti, si è assistito a un significativo ampliamento dell'ambito soggettivo di applicazione degli obblighi di rendicontazione. In base alla NFRD, come previsto dagli articoli 19-bis e 29-bis della direttiva 2013/34/UE, l'obbligo di rendicontazione non finanziaria era limitato alle grandi imprese qualificate come enti di interesse pubblico che occupavano, in media, più di 500 dipendenti, nonché agli enti di interesse pubblico appartenenti a gruppi di grandi dimensioni con una media superiore a 500 dipendenti su base consolidata. La CSRD supera tale impostazione restrittiva ed estende l'obbligo di rendicontazione a una platea significativamente più ampia di soggetti. In particolare, sono ora tenute alla rendicontazione di sostenibilità le grandi imprese, anche non quotate, che superano almeno due dei seguenti limiti dimensionali: totale dell'attivo pari a 25 milioni di euro, ricavi netti pari a 50 milioni di euro e numero medio di dipendenti superiore a 250; le imprese quotate nei mercati regolamentati dell'Unione europea, con esclusione delle microimprese; le capogruppo di grandi gruppi, tenute alla redazione della rendicontazione di

⁸⁰ Sella, M., & Sottoriva, C. (2025). *Obblighi di rendicontazione societaria di sostenibilità*. Giuffrè Francis Lefebvre.

sostenibilità consolidata; nonché, a determinate condizioni, le imprese di Paesi terzi che realizzano nell'Unione europea un fatturato superiore a 150 milioni di euro e che dispongono di almeno una grande controllata nell'UE o di una succursale significativa. Attraverso tale ampliamento, la CSRD estende gli obblighi di rendicontazione a una quota rilevante del tessuto produttivo europeo, rafforzando il ruolo della trasparenza informativa come strumento di allineamento delle strategie d'impresa agli obiettivi di sostenibilità delineati dal Green Deal europeo.

Consapevole dell'impatto organizzativo e operativo derivante dall'ampliamento e dall'irrigidimento degli obblighi di rendicontazione, il legislatore europeo ha previsto un regime di applicazione graduale della CSRD, articolato in fasi successive in funzione delle caratteristiche dimensionali, della natura giuridica e della quotazione dei soggetti interessati. Tale approccio mira a consentire un adeguamento progressivo ai nuovi requisiti informativi, tenendo conto delle differenti capacità organizzative delle imprese coinvolte.

In una prima fase, per gli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2024 o in data successiva, con conseguente pubblicazione della rendicontazione nel 2025, l'obbligo riguarda le grandi imprese qualificate come enti di interesse pubblico che, alla data di chiusura del bilancio, occupano in media più di 500 dipendenti, nonché gli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di grandi gruppi e che, su base consolidata, superano la medesima soglia dimensionale. Si tratta, in sostanza, dei soggetti già assoggettati alla disciplina della NFRD, per i quali la CSRD introduce un rafforzamento degli obblighi informativi.

Successivamente, l'obbligo di rendicontazione è esteso alle grandi imprese che non sono enti di interesse pubblico, nonché alle società madri di grandi gruppi europei che non rivestono tale qualifica. Tali soggetti sono tenuti a rendicontare, nel corso del 2026, le informazioni ambientali, sociali e di governance riferite all'esercizio 2025.

A decorrere dagli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2026 o successivi, l'ambito applicativo della CSRD viene ulteriormente ampliato, includendo le piccole e medie imprese quotate nei mercati regolamentati dell'Unione europea, con esclusione delle microimprese; gli enti piccoli e non complessi, purché qualificabili come grandi imprese o come PMI enti di interesse pubblico; nonché gli emittenti definiti imprese di assicurazione captive o imprese di riassicurazione captive, a condizione che si tratti di grandi imprese o di PMI enti di interesse pubblico diverse dalle microimprese. L'obbligo si applica agli esercizi aventi inizio dal 1° gennaio 2026, con conseguente pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità

nell'esercizio successivo. Nel loro complesso, tali disposizioni delineano un percorso di progressiva estensione degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità, fondato su un criterio temporale e dimensionale, espressamente previsto dall'articolo 5 della Direttiva (UE) 2022/2464, volto a garantire un'attuazione ordinata ed efficace della riforma, limitando al contempo gli oneri di adeguamento per i soggetti di minori dimensioni. A completamento del percorso di progressiva estensione degli obblighi di rendicontazione delineato dalla CSRD, a decorrere dagli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2028, l'obbligo di rendicontazione di sostenibilità si applica altresì alle imprese di Paesi terzi che realizzano un volume significativo di attività nell'Unione europea, con conseguente pubblicazione della rendicontazione nel 2029.⁸¹

A fini di maggiore chiarezza espositiva, il calendario di applicazione dell'obbligo di rendicontazione di sostenibilità previsto dalla CSRD è sintetizzato nella tabella seguente, intitolata Tabella 5, *Applicazione progressiva degli obblighi di rendicontazione previsti dalla CSRD*, che riassume le diverse fasi temporali in funzione della tipologia di soggetti interessati.

Tabella 5: Applicazione progressiva degli obblighi di rendicontazione previsti dalla CSRD

Categoria di impresa	Esercizio oggetto di rendicontazione	Anno di pubblicazione
Grandi imprese già soggette a NFRD	2024	2025
Grandi imprese non precedentemente soggette a NFRD	2025	2026
PMI quotate, enti piccoli e non complessi, imprese di assicurazione	2026	2027
Imprese Extra-UE con attività significative in UE	2028	2029

Fonte: elaborazione propria

Un ulteriore elemento di rilievo introdotto dalla direttiva CSRD è rappresentato dal principio di doppia materialità, che amplia in modo significativo l'impostazione tradizionale dell'informativa societaria. Tale principio, disciplinato in particolare dagli articoli 19-bis e 29-

⁸¹ Parlamento europeo & Consiglio dell'Unione europea. (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (CSRD)*, art. 5. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 322. Disponibile su <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32022L2464>

bis della direttiva 2013/34/UE, come modificati dalla CSRD, si fonda sulla nozione di doppia rilevanza, imponendo alle imprese una valutazione integrata delle informazioni di sostenibilità da comunicare. In base a tale approccio, le imprese sono tenute a rendicontare non solo le informazioni necessarie a comprendere gli impatti delle proprie attività sugli aspetti ambientali, sociali e di governance, ma anche quelle relative a come le questioni di sostenibilità incidano sulla situazione finanziaria, sui risultati economici e sulle prospettive future dell'impresa. La rendicontazione assume così una duplice prospettiva, esterna e interna, che consente di cogliere sia il contributo dell'impresa al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità sia i rischi e le opportunità che tali fattori comportano per la continuità e lo sviluppo dell'attività aziendale. Il Regolamento delegato (UE) 2023/2772 individua la valutazione della materialità come punto di partenza della rendicontazione di sostenibilità redatta in conformità agli ESRS. Elemento centrale dell'approccio ESRS alla materialità è rappresentato dagli *Impact, Risk and Opportunity* (IRO), ossia dagli impatti, dai rischi e dalle opportunità legati ai fattori di sostenibilità che l'impresa è tenuta a considerare nell'ambito della propria rendicontazione, in particolare attraverso la valutazione della materialità finanziaria.⁸²

Sul piano operativo, le imprese devono innanzitutto identificare i temi rilevanti e le questioni materiali con riferimento alla propria attività, alla gestione operativa e all'intera catena del valore. Nell'ambito di tale processo, l'impresa è chiamata a individuare gli IRO maggiormente significativi e, conseguentemente, a stabilire le priorità informative. È prevista la possibilità di omettere la rendicontazione di specifiche informazioni relative a un determinato standard tematico qualora, all'esito della valutazione di materialità, lo specifico argomento sia ritenuto non rilevante. In tal caso, l'impresa è tenuta a fornire una sintetica motivazione delle conclusioni raggiunte; tuttavia, in coerenza con l'impostazione degli ESRS sulla materialità, l'eventuale esclusione delle informazioni connesse al cambiamento climatico (ESRS E1) richiede una motivazione particolarmente puntuale. La predisposizione di una rendicontazione di sostenibilità si presenta quindi in modo più rigido e schematico e dovrà soddisfare dei requisiti specifici. In particolare: dovrà essere inclusa in una apposita sezione della relazione sulla gestione dell'impresa; dovrà essere redatta conformemente ai principi europei di rendicontazione di sostenibilità (European Sustainability Reporting Standards, ESRS); dovrà

⁸² Commissione europea. (2023). *Regolamento (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme di rendicontazione di sostenibilità*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 2772. Disponibile su http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj

inoltre essere predisposta in formato elettronico (XHTML) e, una volta adottata la relativa tassonomia digitale mediante modifica della disciplina ESEF, dovrà essere oggetto di marcatura (tagging) secondo le specifiche tecniche previste; fino all'adozione di tale tassonomia digitale, le imprese non sono tenute ad applicare l'obbligo di marcatura.

Nel quadro delineato dalla CSRD, la tassonomia europea delle attività sostenibili assume un ruolo centrale quale strumento di supporto e integrazione della rendicontazione di sostenibilità. La direttiva rafforza infatti il collegamento tra informativa di sostenibilità e tassonomia, imponendo alle imprese di fornire informazioni coerenti, comparabili e verificabili in merito al grado di allineamento delle proprie attività economiche agli obiettivi ambientali dell'Unione europea. In tale prospettiva, la tassonomia consente di tradurre i principi generali della sostenibilità in criteri operativi e misurabili, contribuendo a ridurre il rischio di comunicazioni meramente dichiarative e a contrastare fenomeni di greenwashing.

La rendicontazione di sostenibilità prevista dalla CSRD richiede alle imprese di indicare in che misura le proprie attività risultino ammissibili e allineate alla tassonomia, con particolare riferimento ai ricavi, alle spese in conto capitale (CapEx) e alle spese operative (OpEx). Tali informazioni, integrate all'interno degli ESRS, consentono agli stakeholder di valutare in modo più trasparente il contributo effettivo dell'impresa al raggiungimento degli obiettivi ambientali, nonché la coerenza tra le strategie aziendali e le politiche europee in materia di transizione ecologica.

È in questo contesto che emerge il ruolo del legislatore europeo, volto alla costruzione di un sistema coerente di criteri e metodologie di compliance applicabili alla rendicontazione di sostenibilità. Tali criteri non si esauriscono nella sola tassonomia delle attività sostenibili, ma si inseriscono in un più ampio quadro regolatorio finalizzato alla definizione di un linguaggio metodologico comune, idoneo a operare in modo uniforme a livello europeo e a favorire la comparabilità anche rispetto a standard e pratiche adottati in ambito extra-europeo.

In questo senso, la tassonomia non si configura come un mero strumento classificatorio, bensì come un elemento funzionale al rafforzamento dell'affidabilità, della comparabilità e della credibilità della rendicontazione di sostenibilità. Il suo inserimento nel sistema della CSRD contribuisce a orientare le decisioni di investimento e a favorire un'allocazione del capitale coerente con gli obiettivi del Green Deal europeo, rafforzando il ruolo della rendicontazione quale leva di governance e di indirizzo strategico delle imprese.

L'introduzione della CSRD incide in modo significativo anche sugli obblighi e sulle responsabilità degli amministratori, rafforzando il legame tra rendicontazione di sostenibilità e governance societaria. La predisposizione della rendicontazione di sostenibilità non può più essere considerata un adempimento meramente formale o accessorio rispetto al bilancio d'esercizio, ma si configura come un processo strettamente connesso alla definizione della strategia aziendale, alla gestione dei rischi e alla supervisione complessiva dell'attività d'impresa.

In tale contesto, agli amministratori è attribuito il compito di garantire l'accuratezza, la completezza e l'affidabilità delle informazioni di sostenibilità comunicate, assicurando la coerenza tra i dati riportati, il modello di business e le strategie adottate dall'impresa. La valutazione della doppia materialità, l'individuazione dei rischi e delle opportunità ESG e l'allineamento delle attività alla tassonomia europea richiedono infatti un coinvolgimento diretto degli organi di gestione, che non possono limitarsi a un controllo ex post, ma sono chiamati a esercitare una funzione di indirizzo e supervisione sostanziale.

La CSRD contribuisce così a rafforzare la responsabilità degli amministratori nella integrazione dei fattori di sostenibilità nei processi decisionali, estendendo l'orizzonte della gestione societaria oltre il breve periodo e orientandolo alla creazione di valore nel lungo termine. Ne deriva una progressiva evoluzione del ruolo degli amministratori, chiamati a bilanciare obiettivi economico-finanziari con considerazioni ambientali e sociali, in un'ottica di sostenibilità complessiva dell'impresa e di tutela degli interessi degli stakeholder.

2.3 - Gli ESRS: struttura, principi e requisiti informativi

Al fine di dare attuazione e uniformare l'applicazione degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità introdotti dalla CSRD, la Commissione europea ha adottato, mediante il Regolamento delegato (UE) 2023/2772, gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), elaborati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), volti a

disciplinare in modo armonizzato il contenuto, la struttura e le modalità di presentazione delle informazioni di sostenibilità.⁸³

Secondo quanto previsto dagli ESRS, all'interno dell'*Appendice B - Caratteristiche qualitative delle informazioni*, nel redigere la rendicontazione di sostenibilità le imprese sono tenute a rispettare le caratteristiche qualitative fondamentali dell'informazione, quali pertinenza e rappresentazione fedele, nonché le caratteristiche qualitative che migliorano l'informazione, ovvero comparabilità, verificabilità e comprensibilità. A tale fine, sono considerate pertinenti le informazioni che possono influenzare le decisioni dei fruitori della rendicontazione di sostenibilità, secondo un approccio fondato sul principio della doppia rilevanza.

Ai fini di una rappresentazione fedele, le informazioni devono essere complete, neutrali e accurate. In particolare, per informazioni complete si intendono quelle che forniscono una descrizione esaustiva di un impatto, di un rischio o di un'opportunità, comprendendo tutte le informazioni rilevanti necessarie a consentire ai fruitori una piena comprensione dell'informazione rendicontata.

Con riferimento alla neutralità, un'informazione è considerata neutrale quando la sua rappresentazione è priva di pregiudizi. Le informazioni risultano neutrali se non sono parziali, enfatizzate, ponderate selettivamente o sottaciute, né manipolate in altro modo con l'intento di orientare il giudizio dei fruitori in senso favorevole o sfavorevole. Infine, affinché le informazioni siano accurate, esse devono essere precise sotto tutti i punti di vista, implicando che le imprese abbiano implementato processi e controlli interni adeguati al fine di prevenire errori rilevanti o misurazioni inesatte di rilievo.

Per quanto concerne le caratteristiche qualitative che migliorano l'informazione, le informazioni sulla sostenibilità sono comparabili quando possono essere confrontate sia con le informazioni fornite dalla medesima impresa in periodi precedenti, sia con quelle fornite da altre imprese, in particolare operanti nello stesso settore o con attività simili. La comparabilità è favorita dalla coerenza, intesa come l'utilizzo degli stessi approcci o metodi per la medesima questione di sostenibilità nel tempo, pur non coincidendo con essa. In ogni caso, la comparabilità non implica uniformità: elementi simili devono apparire simili ed elementi

⁸³ Commissione europea. (2023). *Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione, del 31 luglio 2023, che integra la direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli standard di rendicontazione di sostenibilità*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Disponibile su <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32023R2772>

differenti devono risultare differenti, evitando rappresentazioni che rendano artificialmente uguali situazioni diverse o, al contrario, differenzino indebitamente situazioni analoghe.

La verificabilità contribuisce a rafforzare la fiducia dei fruitori circa la completezza, la neutralità e l'accuratezza delle informazioni sulla sostenibilità. Un'informazione è verificabile quando essa stessa, o i dati da cui è ricavata, possono essere corroborati, e quando osservatori indipendenti e competenti potrebbero giungere a un accordo ragionevole sulla sua rappresentazione fedele. La verificabilità è favorita dalla trasparenza in merito ai dati e ai metodi di calcolo utilizzati, nonché dalla revisione e approvazione delle informazioni da parte degli organi di amministrazione, direzione e controllo. Anche le informazioni prospettive risultano verificabili qualora siano fondate su elementi fattuali e accompagnate dalla descrizione delle ipotesi e dei metodi adottati.

Le informazioni sulla sostenibilità sono comprensibili quando risultano chiare e concise e consentono a un lettore ragionevolmente competente di comprenderne il contenuto. La concisione richiede di evitare informazioni generiche non specifiche per l'impresa, duplicazioni inutili e formulazioni eccessivamente complesse, privilegiando un linguaggio chiaro e una struttura espositiva ordinata. La comprensibilità, unitamente alla comparabilità, dipende inoltre da una presentazione coerente dell'informativa nel suo complesso, che espliciti il contesto e i collegamenti tra le informazioni relative agli impatti, ai rischi e alle opportunità di sostenibilità e quelle contenute nel bilancio, con un livello di dettaglio e tecnicità adeguato alle esigenze informative dei fruitori.

In questo quadro, le caratteristiche qualitative dell'informazione si intrecciano con il principio di doppia materialità, che negli ESRS assume un ruolo centrale come criterio di individuazione delle informazioni di sostenibilità da includere nella rendicontazione. Nell'ambito degli ESRS, un ruolo centrale è svolto dal principio di doppia materialità, che costituisce il criterio fondamentale per individuare le informazioni di sostenibilità da includere nella rendicontazione. Tale principio, già presente nella precedente disciplina della rendicontazione non finanziaria, assume con la CSRD e, di conseguenza negli ESRS, una valenza pienamente vincolante e sistematica. La doppia materialità si articola in due dimensioni complementari: da un lato, la materialità di impatto, che riguarda gli effetti significativi, attuali o potenziali, delle attività dell'impresa sull'ambiente e sulla società; dall'altro, la materialità finanziaria, che attiene ai rischi e alle opportunità legati alla sostenibilità suscettibili di incidere sulla situazione patrimoniale, finanziaria e sui risultati economici dell'impresa, nonché sulle sue prospettive

future. Ai fini della rendicontazione, una questione di sostenibilità è considerata rilevante qualora risulti materiale in almeno una delle due dimensioni. Negli ESRS, la valutazione della doppia materialità assume una funzione operativa determinante, in quanto orienta l'applicazione degli standard tematici e la selezione delle informazioni da rendicontare, incidendo sulla profondità delle disclosure richieste. Il processo di valutazione deve essere strutturato, documentato e coerente nel tempo, coinvolgendo gli organi di amministrazione e tenendo conto delle aspettative degli stakeholder, nonché degli impatti, dei rischi e delle opportunità rilevanti lungo la catena del valore. In tal modo, la doppia materialità consente di conciliare l'esigenza di standardizzazione dell'informativa con un approccio proporzionato e mirato, rafforzando la qualità, la comparabilità e la verificabilità della rendicontazione di sostenibilità e favorendo una più stretta integrazione tra informativa non finanziaria e informativa finanziaria.

A livello di struttura, gli ESRS si caratterizzano per un'articolazione che riflette l'esigenza di conciliare uniformità informativa e adattabilità alle specificità delle singole imprese. A tal fine, gli standard europei di sostenibilità adottano un'impostazione modulare, basata sulla distinzione tra standard di applicazione generale e standard tematici, la cui applicazione è condizionata dall'esito della valutazione di doppia materialità. Questa logica consente di garantire un nucleo comune di informazioni obbligatorie, assicurando al contempo che l'informativa di sostenibilità sia proporzionata e mirata rispetto alle effettive questioni rilevanti per ciascuna impresa.

Gli standard trasversali rappresentano il fondamento dell'intero sistema di rendicontazione. Essi si applicano a tutte le imprese soggette alla CSRD, indipendentemente dal settore di attività o dai risultati dell'analisi di materialità, e hanno la funzione di assicurare coerenza, comparabilità e completezza dell'informativa. In particolare, l'*ESRS 1* definisce i principi generali della rendicontazione di sostenibilità, chiarendo l'impostazione complessiva degli standard, il loro ambito di applicazione e i concetti chiave che ne guidano l'interpretazione. Attraverso lo standard, il legislatore europeo fornisce il quadro concettuale di riferimento necessario per una lettura sistematica e uniforme delle disposizioni contenute negli ESRS.

Accanto a questo impianto generale, l'*ESRS 2* disciplina le informazioni di carattere generale che le imprese sono tenute a fornire, con particolare attenzione al modo in cui le tematiche di sostenibilità sono integrate nella governance e nella strategia aziendale. Lo standard richiede infatti di rendere trasparenti i processi decisionali, i sistemi di gestione dei rischi e delle

opportunità legati alla sostenibilità, nonché le modalità attraverso cui l'impresa individua e valuta le questioni rilevanti mediante il processo di doppia materialità. In tal senso, l'*ESRS 2* svolge una funzione di raccordo tra l'informativa di sostenibilità e la gestione complessiva dell'impresa, evidenziando il grado di integrazione delle tematiche ESG nei processi strategici e organizzativi.

Gli standard tematici, invece, consentono di declinare l'informativa di sostenibilità nelle diverse dimensioni ambientale, sociale e di governance, tenendo conto delle specificità delle singole questioni. Questi standard sono articolati in temi e sottotemi al fine di specificare al meglio le informazioni e di renderle maggiormente comparabili. Con riferimento alla dimensione ambientale, gli *ESRS E1-E5* coprono un ampio spettro di tematiche, che spaziano dal cambiamento climatico all'inquinamento, dalla gestione delle risorse idriche e marine alla tutela della biodiversità, fino all'uso delle risorse e all'economia circolare. All'interno di questo insieme, lo standard sul cambiamento climatico (*ESRS E1*) riveste un ruolo particolarmente centrale, in quanto affronta una tematica trasversale che incide in modo significativo sulla strategia, sulla performance e sulle prospettive future delle imprese. Le informazioni richieste in tale ambito, relative ad esempio ai piani di transizione, agli obiettivi di riduzione delle emissioni e alle strategie di adattamento, assumono spesso una funzione trainante rispetto all'intera informativa ambientale.

La dimensione sociale è disciplinata dagli standard *ESRS S1-S4*, che si concentrano sugli impatti delle attività dell'impresa sulle persone e sulle comunità. Tali standard riguardano, rispettivamente, i lavoratori dell'impresa, i lavoratori coinvolti lungo la catena del valore, le comunità interessate e i consumatori e utenti finali. Attraverso queste disclosure, l'informativa di sostenibilità è chiamata a rappresentare non solo le politiche adottate, ma anche gli effetti delle attività aziendali sul contesto sociale, nonché i rischi e le opportunità connessi alla gestione delle relazioni con i diversi stakeholder.

Infine, la dimensione di governance trova espressione nell'*ESRS G1*, dedicato alla condotta d'impresa. Questo standard richiede informazioni in merito ai principi etici, alle politiche anticorruzione, ai sistemi di controllo interno e ai comportamenti di business, contribuendo a rafforzare la trasparenza e l'affidabilità complessiva dell'informativa di sostenibilità. In tal modo, la governance si configura come elemento trasversale e di presidio dell'intero sistema degli *ESRS*, incidendo direttamente sulla credibilità delle informazioni rendicontate e sulla fiducia dei fruitori. Di seguito, al fine di riportare le informazioni chieste da ogni specifico

ESRS tematico, è riportata la Tabella 6, *Questioni di sostenibilità contemplate in ESRS tematici*, la quale è riportata nel testo del Regolamento Delegato (UE) 2023/2772, nella sezione Appendice A.

Tabella 6: Questioni di sostenibilità contemplate in ESRS tematici

ESRS tematici	Questioni di sostenibilità contemplate in ESRS tematici		
	Tema	Sottotema	Sotto-sottotema
ESRS E1	Cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici Mitigazione dei cambiamenti climatici Energia	
ESRS E2	Inquinamento	Inquinamento dell'aria Inquinamento dell'acqua Inquinamento del suolo Inquinamento di organismi viventi e risorse alimentari Sostanze preoccupanti Sostanze estremamente preoccupanti Microplastiche	
ESRS E3	Acque e risorse marine	Acque Risorse marine	Consumo idrico Prelievi idrici Scarichi di acque Scarichi di acque negli oceani Estrazione e uso di risorse marine
ESRS E4	Biodiversità ed ecosistemi	Fattori di impatto diretto sulla perdita di biodiversità	Cambiamenti climatici Cambiamento di uso del suolo, cambiamento di uso dell'acqua dolce e cambiamento di uso del mare Sfruttamento diretto Specie esotiche invasive Inquinamento Altro
		— Impatti sullo stato delle specie	Esempi Dimensioni della popolazione di una specie Rischio di estinzione globale di una specie
		— Impatti sull'estensione e sulla condizione degli ecosistemi	Esempi Degrado del suolo Desertificazione Impermeabilizzazione del suolo
		— Impatti e dipendenze in termini di servizi ecosistemici	
ESRS E5	Economia circolare	— Afflussi di risorse, compreso l'uso delle risorse — Deflussi di risorse connessi a prodotti e servizi — Rifiuti	
ESRS S1	Forza lavoro propria	Condizioni di lavoro	Occupazione sicura Orario di lavoro Salari adeguati Dialogo sociale Libertà di associazione, esistenza di comitati aziendali e diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori Contrattazione collettiva, inclusa la percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi Equilibrio tra vita professionale e vita privata Salute e sicurezza
		Parità di trattamento e di opportunità per tutti	Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore

			Formazione e sviluppo delle competenze Occupazione e inclusione delle persone con disabilità Misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro Diversità
		Altri diritti connessi al lavoro	Lavoro minorile Lavoro forzato Alloggi adeguati Riservatezza
ESRS S2	Lavoratori nella catena del valore	Condizioni di lavoro	Occupazione sicura Orario di lavoro Salari adeguati Dialogo sociale Libertà di associazione, compresa l'esistenza di comitati aziendali Contrattazione collettiva Equilibrio tra vita professionale e vita privata Salute e sicurezza
		Parità di trattamento e di opportunità per tutti	Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore Formazione e sviluppo delle competenze Occupazione e inclusione delle persone con disabilità Misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro Diversità
		Altri diritti connessi al lavoro	Lavoro minorile Lavoro forzato Alloggi adeguati Acqua e servizi igienico-sanitari Riservatezza
ESRS S3	Comunità interessate	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Alloggi adeguati Alimentazione adeguata Acqua e servizi igienico-sanitari Impatti legati al territorio Impatti legati alla sicurezza
		Diritti civili e politici delle comunità	Libertà di espressione Libertà di associazione Impatti sui difensori dei diritti umani
ESRS S3	Comunità interessate	Diritti dei popoli indigeni	Consenso libero, previo e informato Autodeterminazione Diritti culturali
ESRS S4	Consumatori e utilizzatori finali	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Riservatezza Libertà di espressione Accesso a informazioni (di qualità)
		Sicurezza personale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Salute e sicurezza Sicurezza della persona Protezione dei bambini
		Inclusione sociale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Non discriminazione Accesso a prodotti e servizi Pratiche commerciali responsabili
ESRS G1	Condotta delle imprese	Cultura d'impresa Protezione degli informatori Benessere degli animali Impegno politico e attività di lobbying Gestione dei rapporti con i fornitori, comprese le prassi di pagamento	
		Corruzione attiva e passiva	Prevenzione e individuazione compresa la formazione Incidenti

Fonte: Commissione europea (2023).

Attraverso l'articolazione tematica, gli ESRS consentono di tradurre i principi generali della rendicontazione di sostenibilità in contenuti informativi concreti, favorendo una rappresentazione strutturata e verificabile delle interazioni tra l'attività d'impresa, l'ambiente, la società e i sistemi di governance.

2.4 - Stop the clock: misure transitorie e semplificazioni

Nel quadro del rafforzamento e del coordinamento della normativa europea in materia di sostenibilità, la Commissione europea ha avviato il cosiddetto *Omnibus Package*, un insieme di interventi normativi e regolamentari volto ad assicurare una maggiore semplificazione della normativa e allineamento tra le diverse discipline dell'Unione europea rilevanti in ambito ESG. Questo approccio risponde all'esigenza di garantire un'applicazione efficace e coordinata delle nuove disposizioni in materia di rendicontazione di sostenibilità, tenendo conto dell'interazione tra la CSRD, gli ESRS e gli altri strumenti normativi che incidono sugli obblighi informativi e sui doveri di diligenza delle imprese. Il 26 febbraio 2025 la Commissione Europea ha reso nota la proposta Omnibus Package con l'obiettivo di modificare la Direttiva UE 2022/2464 e i contenuti della Direttiva 2024/1760.

Le misure previste dalla proposta Omnibus si articolano lungo alcune direttrici principali, che riguardano il perimetro soggettivo degli obblighi, le tempistiche applicative, il contenuto informativo degli standard, la tutela della catena del valore e il sistema di assurance. L'Omnibus Package propone, tra le varie modifiche:

- l'innalzamento delle soglie dimensionali ai fini della rendicontazione obbligatoria sulla sostenibilità: prevedendo il coinvolgimento di Enti di Interesse Pubblico e delle grandi imprese che impiegano più di mille dipendenti. Tale intervento mira a ridurre in modo significativo la platea di soggetti obbligati, concentrando gli obblighi in capo a realtà con maggior impatto e con maggior capacità organizzativa, anche in ottica di proporzionalità degli oneri;
- lo slittamento temporale di due anni per talune categorie di soggetti obbligati ai sensi della CSRD, nonché un differimento delle tempistiche applicative previste dalla CSDDD (c.d. "*stop the clock*"). Questa misura è finalizzata a concedere alle imprese

- obbligate un periodo di adattamento più ampio, riducendo il rischio di implementazione di processi affrettati e consentendo un allineamento progressivo alla normativa;
- in coerenza con l'obiettivo di semplificazione dei requisiti della tassonomia ambientale, l'introduzione di un approccio opt-in, in base al quale le grandi imprese con più di mille dipendenti e un fatturato netto non superiore a 450 milioni di euro, che dichiarano l'allineamento, totale o parziale, delle proprie attività alla tassonomia europea, sono tenute a divulgare il fatturato e il CapEx, potendo scegliere se divulgare l'OpEx. Tale scelta consente di limitare gli oneri informativi più complessi, preservando allo stesso tempo la trasparenza sugli indicatori maggiormente significativi;
 - la pubblicazione di un nuovo standard volontario (VSME), predisposto da EFRAG, da adottarsi con atto delegato, superando l'impostazione dei VSME come documento volontario. Con questa modalità, la rendicontazione volontaria viene dotata di un quadro di riferimento ufficiale e armonizzato, coerente con gli ESRS ma adattato alle esigenze delle imprese di minori dimensioni;
 - il rafforzamento del value chain cap, volto a limitare il numero massimo di informazioni richiedibili ai soggetti che rendicontano su base volontaria e ai soggetti lungo la catena del valore. Tale meccanismo intende contrastare il fenomeno del sovraccarico informativo imposto dalle imprese capofiliera, con la possibilità di estendere tale limite anche alle grandi imprese non obbligate, favorendo una maggiore tutela delle PMI;
 - la sospensione degli standard settoriali, con l'effetto di semplificare ulteriormente il quadro normativo applicabile e di evitare un'eccessiva frammentazione degli obblighi informativi, che avrebbe potuto incrementare la complessità operativa per le imprese;
 - l'eliminazione della previsione del passaggio graduale dalla assurance alla reasonable assurance, riducendo così gli oneri legati all'evoluzione del sistema di controllo e certificazione delle informazioni di sostenibilità, soprattutto per i soggetti di minori dimensioni;
 - la semplificazione dei datapoin degli standard ESRS, finalizzata a ridurre il carico informativo complessivo e a migliorare l'applicabilità operativa degli standard, rendendo la rendicontazione più focalizzata sugli indicatori effettivamente rilevanti.

Al fine di rendere maggiormente chiare le modifiche apportate dall'approvazione dell'Omnibus Package, è inserita la Tabella 7, *Sintesi degli interventi nel decreto Omnibus*, la quale suddivide i principali interventi per relativo ambito.

Tabella 7: Sintesi degli interventi nel decreto Omnibus

Ambito di intervento	Descrizione della misura e obiettivo
Soglie dimensionali	Innalzamento del perimetro: l'obbligo riguarda ora gli Enti di Interesse Pubblico e le imprese con oltre 1.000 dipendenti, riducendo la platea per favorire la proporzionalità.
Tempistiche	Slittamento di due anni per alcune categorie di soggetti CSRD e differimento delle tempistiche per la CSDDD, per consentire un adattamento progressivo.
Tassonomia Ambientale	Approccio opt-in per imprese con oltre 1.000 dipendenti ma fatturato <450 mln: possono scegliere se divulgare l'OpEx, limitando gli oneri complessivi.
PMI e Standard VSME	Pubblicazione di uno standard volontario ufficiale (VSME) per le imprese di minori dimensioni, garantendo un quadro armonizzato ma semplificato.
Tutela Catena del Valore	Rafforzamento del value chain cap: limite al numero massimo di informazioni richiedibili ai fornitori e ai soggetti che rendicontano volontariamente.
Standard di settore	Sospensione degli standard settoriali per evitare un'eccessiva frammentazione e complessità operativa.
Livello di Assurance	Eliminazione dell'obbligo di passare dalla <i>limited</i> alla <i>reasonable assurance</i> , riducendo i costi di certificazione soprattutto per le realtà più piccole.
Semplificazione ESRS	Riduzione e semplificazione dei datapoint richiesti dagli standard, per focalizzare la rendicontazione sugli indicatori effettivamente rilevanti.

Fonte: elaborazione propria

Nel loro complesso, tali interventi si collocano all'interno di una strategia volta a ridefinire il perimetro dell'obbligatorietà della rendicontazione di sostenibilità, riducendone l'estensione soggettiva ma, al contempo, incentivando il ricorso a forme di rendicontazione volontaria e rafforzando i meccanismi di tutela lungo la catena del valore. L'obiettivo perseguito è quello di garantire una maggiore proporzionalità degli obblighi informativi, calibrando gli oneri regolatori in funzione delle effettive capacità organizzative e finanziarie delle imprese coinvolte, in particolare delle PMI.

2.4.1 - Semplificazione della rendicontazione di sostenibilità e della due diligence (Direttiva UE 2026)

La direttiva adottata il 24 febbraio 2026 si inserisce nel più ampio processo di revisione del quadro normativo europeo in materia di sostenibilità aziendale. Dopo l'introduzione della c.d. CSRD e della c.d. CSDDD, numerosi operatori economici e istituzionali hanno evidenziato il

rischio di un aumento degli oneri amministrativi per le imprese. In tale contesto, l'Unione Europea ha avviato un processo di semplificazione volto a rendere il sistema di rendicontazione di sostenibilità più proporzionato, senza compromettere gli obiettivi del Green Deal. La direttiva del 2026, inclusa nel pacchetto legislativo *Omnibus I*, rappresenta il passaggio successivo alle misure temporanee delle misure transitorie proposte dal pacchetto *Omnibus*, introducendo modifiche strutturali volte a razionalizzare il quadro normativo e a concentrare gli obblighi di rendicontazione sulle imprese di maggiori dimensioni. Tali misure sono volte a ridurre la complessità, la burocrazia, l'efficienza e introduce maggiore flessibilità per le imprese che continuano a rientrare nell'obbligo di rendicontazione, con lo scopo di aumentare la competitività dell'Unione Europea.⁸⁴

La direttiva⁸⁵, adottata nel febbraio 2026, introduce una serie di modifiche con l'obiettivo di rendere il sistema di rendicontazione e di due diligence più proporzionato e meno oneroso per le imprese. Le principali novità normative riguardano la riduzione dell'ambito di applicazione degli obblighi di rendicontazione, l'introduzione di strumenti volontari per le imprese escluse dal perimetro normativo, la limitazione delle richieste informative lungo la catena del valore e la revisione degli standard europei di rendicontazione della sostenibilità (ESRS).

Uno degli interventi più rilevanti riguarda la ridefinizione dell'ambito di applicazione della CSRD. La riforma introduce criteri dimensionali più restrittivi per l'obbligo di rendicontazione di sostenibilità, prevedendo che tale obbligo si applichi principalmente alle imprese con oltre 1.000 dipendenti e ricavi superiori a 450 milioni di euro, coerentemente con il principio di proporzionalità, secondo cui gli obblighi normativi devono essere calibrati in relazione alla dimensione e alla capacità organizzativa delle imprese, evitando oneri amministrativi eccessivi per gli operatori economici di dimensioni minori.

Parallelamente alla riduzione dell'ambito di applicazione obbligatorio, la riforma prevede l'introduzione di standard volontari di rendicontazione della sostenibilità destinati alle imprese non soggette agli obblighi previsti dalla CSRD, con l'obiettivo di offrire un quadro di riferimento semplificato che consenta anche alle imprese di dimensioni minori di comunicare

⁸⁴ Consiglio dell'Unione europea. (2026, 24 febbraio). *Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness*. Disponibile su <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/>

⁸⁵ Parlamento europeo & Consiglio dell'Unione europea. (2026). *Direttiva (UE) 2026/... del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 febbraio 2026 che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità*. Unione europea.

informazioni ESG in modo strutturato. Allo stesso tempo, questi standard possono favorire la disponibilità di dati sulla sostenibilità utili per investitori e istituti finanziari, contribuendo a migliorare l'accesso delle imprese al credito e ai mercati finanziari sostenibili.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda le richieste di informazioni relative alla sostenibilità lungo la catena del valore. In precedenza, le imprese soggette alla rendicontazione potevano richiedere ai propri fornitori e partner commerciali una vasta quantità di dati ESG, con il rischio di trasferire parte degli oneri amministrativi su imprese più piccole. La riforma introduce pertanto limiti alle richieste informative che le imprese soggette agli obblighi di reporting possono rivolgere ai soggetti della propria catena di fornitura. In particolare, vengono previste specifiche tutele per le imprese con meno di 1.000 dipendenti, le quali non possono essere obbligate a fornire informazioni oltre determinati limiti stabiliti dagli standard di rendicontazione volontari.

La direttiva prevede inoltre una revisione degli ESRS, ossia gli standard tecnici utilizzati per la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità, con l'obiettivo di semplificare il sistema di reporting. Particolare attenzione viene dedicata al rafforzamento del principio di materialità, al fine di garantire che le imprese siano tenute a comunicare solo le informazioni effettivamente rilevanti dal punto di vista ambientale, sociale e di governance. La revisione degli standard mira inoltre a privilegiare, ove possibile, indicatori quantitativi rispetto a informazioni puramente descrittive, contribuendo a rendere la rendicontazione più comparabile, comprensibile e utile per gli investitori e gli altri stakeholder.

La riforma interviene infine anche sulla CSDDD, che disciplina gli obblighi delle imprese in materia di individuazione e gestione degli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente lungo la catena del valore. In questo ambito, la direttiva introduce soglie dimensionali significativamente più elevate per l'applicazione degli obblighi di due diligence, limitando l'ambito di applicazione alle imprese con oltre 5.000 dipendenti e un fatturato superiore a 1,5 miliardi di euro. Questa scelta riflette la volontà del legislatore europeo di concentrare gli obblighi normativi sugli operatori economici di maggiori dimensioni, che dispongono delle risorse organizzative e finanziarie necessarie per implementare processi complessi di gestione dei rischi ESG lungo la catena di attività. Al contempo, l'innalzamento delle soglie mira a ridurre gli oneri regolatori complessivi, garantendo un equilibrio tra gli obiettivi di sostenibilità e la competitività delle imprese europee.

Al fine di sintetizzare le modifiche apportate dall'approvazione della direttiva del 24 febbraio 2026, è inserita la Tabella 8, *Sintesi degli interventi nel pacchetto Omnibus I*, la quale suddivide i principali interventi per relativo ambito.

Tabella 8: Sintesi degli interventi nel pacchetto Omnibus I

Ambito di intervento	Descrizione della misura e obiettivo
Soglie dimensionali	Riduzione del perimetro delle imprese obbligate alla rendicontazione di sostenibilità. L'obbligo si applica solo alle imprese con oltre 1.000 dipendenti e ricavi superiori a 450 milioni di euro.
Esclusione delle PMI quotate	Eliminazione dell'obbligo di rendicontazione di sostenibilità per le PMI quotate, precedentemente incluse nella CSRD, al fine di evitare oneri sproporzionati per imprese di dimensioni ridotte.
Standard volontari di sostenibilità	Introduzione di standard di rendicontazione volontari per le imprese non soggette agli obblighi, con l'obiettivo di consentire la diffusione di pratiche ESG in forma proporzionata e semplificata.
Catena del valore	Rafforzamento delle tutele per le imprese con meno di 1.000 dipendenti nella catena del valore. Le imprese soggette a reporting non possono richiedere dati oltre i limiti previsti dagli standard volontari, riducendo il rischio di trasferimento degli oneri amministrativi lungo la supply chain.
Standard settoriali	Eliminazione del mandato per l'adozione di standard di rendicontazione settoriali obbligatori, per evitare un ulteriore aumento dei requisiti informativi e della complessità normativa.
Assurance sulla rendicontazione	Eliminazione dell'obbligo di introdurre in futuro un livello di reasonable assurance, mantenendo il sistema di limited assurance per limitare i costi di verifica della rendicontazione di sostenibilità.
Imprese di paesi terzi	Revisione delle soglie per l'applicazione degli obblighi alle imprese di paesi terzi operanti nell'UE, con innalzamento del fatturato minimo da 150 a 450 milioni di euro, al fine di garantire maggiore proporzionalità.
CSDDD	Restrizione dell'ambito di applicazione della due diligence in materia di sostenibilità: la normativa si applicherà solo alle imprese con oltre 5.000 dipendenti e 1,5 miliardi di euro di fatturato, concentrando gli obblighi sui gruppi di maggiori dimensioni.
Supporto operativo alle imprese	Creazione di un portale europeo dedicato alla rendicontazione di sostenibilità, con linee guida, modelli e strumenti digitali per facilitare l'implementazione degli obblighi e ridurre gli oneri amministrativi.

Fonte: elaborazione propria

In tale prospettiva, la rendicontazione volontaria di sostenibilità assume un ruolo centrale, attraverso l'introduzione di un set di standard che non si pone in alternativa agli ESRS nel loro complesso, ma ne rappresenta una declinazione adattata e coerente con le esigenze di soggetti caratterizzati da risorse limitate. Questi standard semplificati consentono di preservare l'impianto concettuale e metodologico della rendicontazione europea di sostenibilità, riducendone al contempo la complessità applicativa e l'impatto in termini di costi

amministrativi. Si configura, dunque, un passaggio significativo verso un modello di rendicontazione più inclusivo e flessibile, capace di ampliare la platea dei soggetti che possono accedere volontariamente a strumenti di disclosure strutturata, pur a fronte di una contrazione del numero di imprese formalmente obbligate. In questo senso, la sostenibilità non viene meno come ambito di rendicontazione, ma viene progressivamente ridefinita come pratica accessibile e scalabile, coerente con il principio di proporzionalità che ispira l'evoluzione del quadro normativo europeo.⁸⁶

Alla luce della significativa riduzione complessiva della platea di imprese obbligate alla rendicontazione ai sensi della CSRD, assume un rilievo crescente il fenomeno della rendicontazione volontaria di sostenibilità. Tuttavia, allo stato attuale, tale prassi non risulta ancora pienamente incardinata, a livello europeo, all'interno di un quadro standardizzato e univoco. In assenza di un riferimento normativo vincolante, le imprese che rendicontano su base volontaria fanno ricorso a schemi eterogenei, tra cui, in particolare, gli standard GRI, nonché altri framework internazionali, con il rischio di una frammentazione delle informazioni e di una ridotta comparabilità dei dati comunicati.

⁸⁶ Commissione europea, *Questions and Answers on the Omnibus Package and sustainability reporting*, 2025

CAPITOLO TERZO: METODOLOGIA DI RICERCA, ANALISI E PRIMI RISULTATI

3.1 - Obiettivi di ricerca, strumenti di analisi e costruzione del campione

Il Decreto "*Stop the Clock*" e il pacchetto normativo *Omnibus I*, che hanno sospeso temporaneamente e modificato l'entrata in vigore degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità per alcune tipologie di imprese, hanno offerto ad una platea più ampia di aziende la possibilità di pubblicare una rendicontazione di sostenibilità su base volontaria. Queste modifiche normative hanno rappresentato un'opportunità per le imprese di adottare pratiche di trasparenza in merito agli aspetti ambientali, sociali e di governance, senza l'obbligo di conformarsi a uno standard specifico, come invece era previsto dal decreto precedente che prevedeva l'utilizzo degli *ESRS*.

La presente ricerca si focalizza sull'analisi della pubblicazione volontaria di una rendicontazione di sostenibilità da parte delle grandi imprese, con particolare attenzione alle differenze tra imprese familiari e non familiari. Un aspetto centrale della ricerca riguarda l'influenza della *gender diversity* nei Consigli di Amministrazione delle aziende. L'obiettivo è esaminare come le grandi imprese manifatturiere non quotate operanti nel Nord Italia stiano rispondendo a questa possibilità, analizzando il fenomeno della pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità anche in base al settore merceologico e al territorio.

Per raccogliere e selezionare i dati relativi alle imprese, è stato utilizzato AIDA, il database di Bureau van Dijk, che fornisce informazioni complete e aggiornate su un ampio campione di aziende italiane, includendo dati finanziari, demografici e commerciali. Questo database è uno strumento di ricerca consolidato nel settore e viene frequentemente impiegato in studi simili, come ad esempio quello di Campopiano e De Massis del 2015,⁸⁷ nel quale hanno utilizzato AIDA per analizzare la rendicontazione di responsabilità sociale nelle imprese familiari e non familiari.

⁸⁷ Campopiano, G., De Massis, A. Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms, *J Bus Ethics* 129, 511–534 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>

Ai fini della definizione del perimetro di analisi, è stata adottata la classificazione dimensionale prevista dalla normativa dell'Unione Europea, ovvero sono state selezionate esclusivamente le “grandi imprese”.⁸⁸ In particolare, sono considerate grandi imprese le società che, alla data di chiusura dell'esercizio, soddisfano almeno due dei seguenti tre criteri:

- numero medio di dipendenti pari o superiore a 250 unità;
- fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro;
- totale bilancio superiore a 25 milioni di euro.

L'adozione di tale definizione consente di garantire coerenza con il quadro normativo europeo in materia di rendicontazione societaria e sostenibilità, nonché di assicurare l'omogeneità del campione sotto il profilo dimensionale.

Per la selezione del campione, all'interno del database AIDA sono stati applicati specifici filtri strutturati secondo una procedura sequenziale. In primo luogo, sono state selezionate solamente le società non quotate in quanto l'ambito di ricerca riguarda le imprese che non sono tenute alla rendicontazione di sostenibilità su base obbligatoria. In secondo luogo, sono state selezionate le imprese site nelle regioni del Nord Italia, ovvero le imprese con sede legale sita in una delle seguenti regioni (sono riportati codici AIDA e i relativi nomi delle regioni): 01 Piemonte; 02 Valle d'Aosta; 03 Lombardia; 04 Trentino-Alto Adige/Südtirol; 05 Veneto; 06 Friuli-Venezia Giulia; 07 Liguria e 08 Emilia-Romagna. Successivamente, sono state selezionate, sulla base dei codici ATECO ricondotti ai corrispondenti codici NACE secondo quanto previsto dal Regolamento delegato (UE) 2023/137⁸⁹, le imprese manifatturiere che hanno come oggetto sociale la produzione di beni. In particolare, le imprese incluse nella selezione sono quelle che rientrano tra i numeri identificativi 10 e 33; comprendendo nello specifico:

10 - Industrie alimentari; 11 - Industria delle bevande; 12 - Industria del tabacco; 13 - Industrie tessili; 14 - Confezione di articoli di abbigliamento; 15 - Fabbricazione di articoli in pelle e simili; 16 - Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi mobili); 17 - Fabbricazione di carta e prodotti di carta; 18 - Stampa e riproduzione di supporti registrati; 19 - Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio; 20 - Fabbricazione

⁸⁸ Unione Europea. (2023). *Direttiva (UE) 2023/2775 della Commissione del 17 ottobre 2023 che modifica la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli adeguamenti dei criteri dimensionali per le microimprese, piccole, medie e grandi imprese o per i gruppi*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Disponibile su https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302775

⁸⁹ Commissione europea. (2023). *Regolamento delegato (UE) 2023/137 della Commissione del 10 ottobre 2022 che modifica il regolamento (CE) n. 1893/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio che definisce la classificazione statistica delle attività economiche NACE Revisione 2 (Testo rilevante ai fini del SEE)*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Disponibile su https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/137/oj/ita

di prodotti chimici; 21 - Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici; 22 - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche; 23 - Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; 24 - Metallurgia; 25 - Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature); 26 - Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; 27 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche; 28 - Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.; 29 - Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi; 30 - Fabbricazione di altri mezzi di trasporto; 31 - Fabbricazione di mobili; 32 - Altre industrie manifatturiere; e 33 - Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature. Al fine di analizzare in modo coerente le differenze nei comportamenti di rendicontazione volontaria, i codici NACE sono stati aggregati in “macrosettori” omogenei sotto il profilo tecnologico e produttivo: metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica; alimentari e bevande; chimica, plastica e farmaceutica; legno, carta, stampa e arredamento; tessile, moda e lifestyle.

Tale scelta metodologica si colloca all’intersezione tra due filoni teorici. Da un lato, richiama la tassonomia settoriale proposta da Pavitt del 1984⁹⁰, che classifica le industrie in funzione delle fonti dell’innovazione, dell’intensità tecnologica e delle modalità di appropriabilità dei risultati innovativi. Dall’altro, si ispira ai documenti sulla struttura produttiva italiana e sulle filiere manifatturiere, che evidenziano la presenza di sistemi settoriali caratterizzati da omogeneità tecnologica, organizzativa e competitiva, che delineano categorie di imprese facilmente comparabili.

La tabella 9, *Classificazione merceologica per macrosettori*, è inserita con lo scopo di descrivere quali codici Ateco sono inclusi in ogni singolo macrosettore.

Tabella 9: Classificazione merceologica per macrosettori

Macrosettore	Codici Ateco
Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica	23 - Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; 24 - Metallurgia; 25 - Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature); 26 - Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; 27 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche; 28 - Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.; 29 - Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi; 30 - Fabbricazione di altri mezzi di trasporto; 33 - Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature.

⁹⁰ Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(4), 343-373.

Alimentari e bevande	10 - Industrie alimentari; 11 - Industria delle bevande; 12 - Industria del tabacco.
Chimica, plastica e farmaceutica	19 - Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio; 20 - Fabbricazione di prodotti chimici; 21 - Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici; 22 - Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche.
Legno, carta, stampa e arredamento	16 - Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio; 17 - Fabbricazione di carta e di prodotti di carta; 18 - Stampa e riproduzione di supporti registrati; 31 - Fabbricazione di mobili; 32 - Altre industrie manifatturiere.
Tessile, moda e lifestyle	13 - Industrie tessili; 14 - Confezione di articoli di abbigliamento; 15 - Fabbricazione di articoli in pelle e simili.

Fonte: elaborazione propria

Infine, con lo scopo di garantire comparabilità temporale, sono state incluse nel campione unicamente le imprese che hanno depositato il bilancio d'esercizio relativo all'anno 2024, con data di chiusura al 31 dicembre 2024. Il campione è stato ulteriormente ristretto escludendo le imprese che, alla data di riferimento, risultavano coinvolte in procedure concorsuali, liquidazione giudiziale, amministrazione straordinaria o altre situazioni di crisi formalmente accertata. Tale scelta metodologica consente di analizzare un insieme omogeneo di imprese riferite al medesimo periodo contabile, riducendo potenziali distorsioni derivanti da esercizi infrannuali o da differenti date di chiusura. L'adozione di criteri temporali uniformi e l'esclusione delle imprese in stato di crisi permettono inoltre di evitare possibili effetti distorsivi sui comportamenti di disclosure, che potrebbero risultare influenzati da situazioni straordinarie o da condizioni di instabilità finanziaria. In questo modo, l'analisi si concentra su imprese pienamente operative, garantendo maggiore coerenza e affidabilità ai risultati analizzati.

Per rendere ripercorribile il criterio di selezione di imprese adottato è introdotta la tabella 10, che riassume in modo sistematico le diverse fasi dell'attività di screening svolta sul database AIDA, evidenziando il progressivo affinamento del campione iniziale fino alla definizione del campione finale oggetto di analisi. Tale rappresentazione consente di assicurare trasparenza metodologica e replicabilità del processo di selezione.

L'estrazione dei dati è stata effettuata dal database AIDA (Bureau van Dijk) in data 25/01/2026, al fine di ottenere un'estrazione con dati aggiornati ed omogenei. La specificazione puntuale

della data di estrazione risulta rilevante in quanto le informazioni contenute nel database sono soggette a costante aggiornamento; pertanto, l'indicazione temporale consente di circoscrivere con precisione il perimetro informativo di riferimento dell'analisi svolta.

Tabella 10: Sintesi dei criteri di selezione del campione

Parametro di selezione	Criterio adottato
Dimensione dell'impresa	Inclusione esclusiva di imprese classificate come "grandi" ai sensi della normativa europea, ossia società che soddisfano almeno due dei seguenti tre requisiti: ≥ 250 dipendenti; ≥ 50 milioni di euro di fatturato annuo; ≥ 25 milioni di euro di totale attivo.
Quotazione	Inclusione esclusiva di imprese non quotate in mercati regolamentati.
Periodo di riferimento e data di chiusura esercizio	Bilancio di esercizio relativo all'anno 2024 e data di chiusura esercizio al 31 dicembre 2024.
Area geografica	Imprese con sede legale nelle Regioni del Nord Italia (Piemonte; Valle d'Aosta; Lombardia; Trentino-Alto Adige/Südtirol; Veneto; Friuli-Venezia Giulia; Liguria e Emilia-Romagna).
Stato giuridico	Esclusione di imprese soggette a procedure concorsuali, liquidazione o situazioni di insolvenza formalmente accertata.
Classificazione settoriale	Inclusione delle imprese appartenenti ai codici NACE Rev. 2 compresi tra 10 e 33, successivamente aggregati in macrosettori omogenei per caratteristiche tecnologiche e produttive.

Fonte: elaborazione propria

Il passaggio successivo alla costruzione del database ha riguardato la classificazione delle imprese in familiari e non familiari. L'identificazione delle imprese familiari è stata effettuata considerando congiuntamente il controllo proprietario e la presenza di membri della famiglia negli organi di governance o nel management, in linea con la letteratura sulle family firms.⁹¹

⁹² In particolare, un'impresa è stata classificata come familiare qualora una o più famiglie detenessero, direttamente o indirettamente tramite holding riconducibili al nucleo familiare, una

⁹¹ Campopiano, G., De Massis, A. Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms, *J Bus Ethics* 129, 511–534 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>

⁹² Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO–TMT relationships in family firms. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 619–636. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48036975>

quota di partecipazione pari o superiore al 30% del capitale sociale. Inoltre, è stato richiesto che nessun altro azionista individuale o gruppo di azionisti detenesse una partecipazione di entità analoga o superiore, al fine di garantire che la famiglia esercitasse un controllo effettivo e non meramente formale sull'impresa. La valutazione del controllo ha quindi tenuto conto sia delle partecipazioni dirette sia delle strutture societarie controllate a loro volta dalle famiglie stesse, tenendo conto della capacità della famiglia di influenzare le decisioni strategiche aziendali.

Successivamente, è stata verificata la pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità relativa all'esercizio 2024. A partire dalle informazioni disponibili nel database AIDA, che frequentemente riporta il sito web ufficiale delle imprese, è stato effettuato un controllo manuale per ciascuna società inclusa nel campione mediante consultazione dei siti istituzionali ufficiali. Ai fini dell'analisi, sono stati presi in considerazione esclusivamente le rendicontazioni di sostenibilità riferite all'esercizio 2024, a prescindere dagli standard di rendicontazione utilizzati per la loro redazione. Nel caso di imprese appartenenti a gruppi societari, è stata considerata equivalente la pubblicazione di una rendicontazione di sostenibilità consolidata a livello di gruppo, purché il documento contenesse informazioni specifiche e riconducibili alle singole imprese oggetto di analisi. Tale procedura ha consentito la costruzione di una variabile binaria volta a rilevare la pubblicazione volontaria o l'assenza della rendicontazione di sostenibilità nell'esercizio di riferimento. All'interno delle imprese che pubblicano la rendicontazione, è stata inoltre operata una distinzione tra pubblicazione su base individuale e su base consolidata. La prima ricorre quando la rendicontazione di sostenibilità è pubblicata direttamente dall'impresa, sia essa autonoma o capogruppo, e rappresenta un'espressione diretta delle sue scelte strategiche. La seconda, invece, si configura quando la rendicontazione è redatta a livello di gruppo e all'interno del documento di sostenibilità sono incluse in modo specifico e dettagliato le informazioni riferite alla società oggetto di analisi.

Infine, per ciascuna impresa inclusa nel campione è stata condotta un'analisi della composizione del Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento alla presenza femminile. In particolare, è stato rilevato il numero di donne membri del CdA, al fine di costruire una variabile idonea a misurare il grado di diversità di genere all'interno dell'organo di governance e di analizzare come quest'ultima influisca sulla rendicontazione di sostenibilità.

3.2 - Caratteristiche del campione

Il presente paragrafo si articola su due livelli di analisi complementari. In una prima fase viene fornita una descrizione generale del campione, con riferimento alla distribuzione territoriale, alla struttura proprietaria e alla composizione merceologica complessiva. Successivamente, l'analisi viene approfondita a livello territoriale: nei sette sottoparagrafi seguenti sono esaminate singolarmente le regioni del Nord Italia incluse nel campione, al fine di evidenziarne le specificità in termini di composizione settoriale, struttura proprietaria e dimensione economica del campione. Pur essendo otto le regioni del Nord Italia, l'analisi territoriale si articola in sette sottoparagrafi, poiché il Piemonte e la Valle d'Aosta sono stati esaminati congiuntamente. Tale scelta è motivata dalla limitata numerosità delle imprese valdostane nel campione, che risulta marginale rispetto alla dimensione complessiva dell'analisi e non tale da consentire una trattazione autonoma statisticamente significativa e metodologicamente robusta. In applicazione dei criteri di selezione descritti nel precedente paragrafo, il campione finale risulta composto da 2.400 imprese manifatturiere di grande dimensione con sede legale nelle regioni del Nord Italia. Al fine di fornire una sintesi delle principali caratteristiche del campione complessivo analizzato, nella Tabella 11, *Caratteristiche del campione complessivo*, sono riportati i dati aggregati relativi alla composizione complessiva del campione. I dati sono suddivisi in tre dimensioni principali: economica, merceologica e regionale. I diversi aspetti saranno successivamente approfonditi nel corso del presente paragrafo.

Tabella 11: Caratteristiche del campione complessivo

	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale imprese
Dimensione economica			
Fatturato (Mld €)	219,0	237,5	456,5
Totale attivo (Mld €)	268,7	283,8	552,5
Numero dipendenti	422.068	426.141	848.209

	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale imprese
Dimensione merceologica			
Alimentari e bevande	279	140	419
Chimica, plastica e farmaceutica	221	234	455
Legno, carta, stampa e arredamento	125	59	184
Metallurgia, meccanica, automotive, elettronica	735	476	1211
Tessile, moda e lifestyle	89	42	131
Totale complessivo dimensione settoriale	1449	951	2400

	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale imprese
Dimensione regionale			
Lombardia	618	410	1028
Veneto	308	154	462
Emilia-Romagna	269	179	448
Piemonte - Valle d'Aosta	149	121	270
Friuli-Venezia Giulia	47	37	84
Trentino-Alto Adige	40	23	63
Liguria	17	25	42
Valle d'Aosta	1	2	3
Totale complessivo dimensione regionale	1449	951	2400

Fonte: elaborazione propria

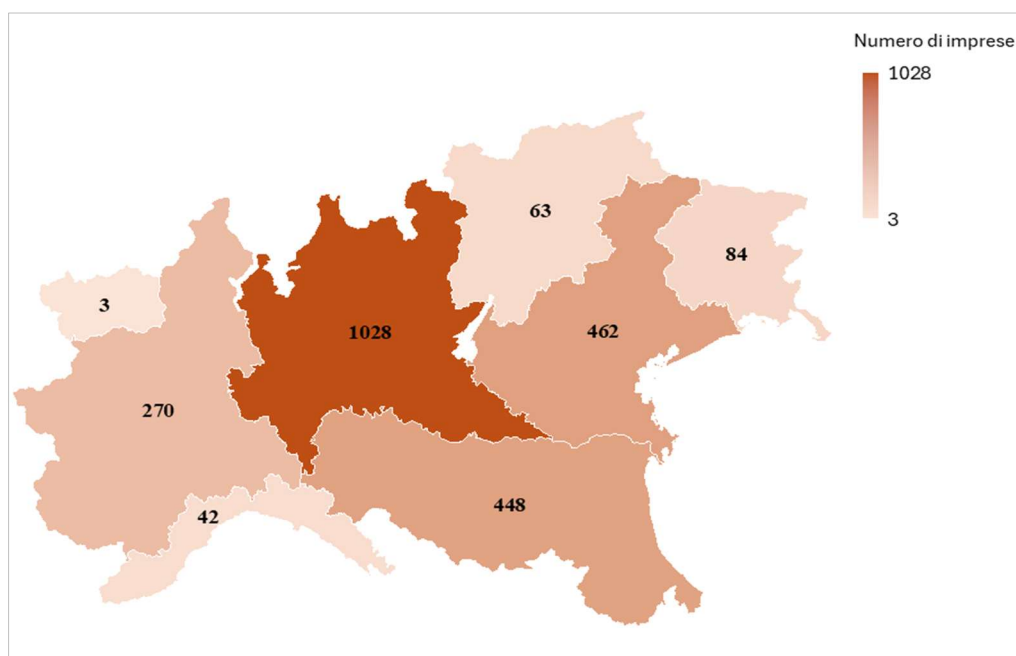
Nel loro complesso, le imprese considerate rappresentano una componente economicamente rilevante del sistema produttivo del Nord Italia, generando un fatturato aggregato pari a 456,5 miliardi di euro, con un totale attivo complessivo di 552,5 miliardi euro e un numero di dipendenti complessivamente coinvolti pari a 848.209 unità. Con riferimento agli indicatori dimensionali, le imprese analizzate presentano un fatturato medio pari a 190,2 milioni di euro, un totale attivo medio di 230,1 milioni di euro e un numero medio di dipendenti pari a 353. I valori evidenziano la significativa dimensione economica del campione analizzato e rafforzano

la rilevanza dell'indagine sui comportamenti di rendicontazione di sostenibilità, confermando l'importanza delle imprese considerate all'interno del tessuto industriale del territorio.

Come rappresentato nella Figura 5, *Distribuzione territoriale delle imprese incluse nel campione*, la regione che presenta il maggior numero di imprese è la Lombardia, con 1.028 unità, seguita dal Veneto con 462 imprese e dall'Emilia-Romagna con 448 imprese.

Seguono il Piemonte, con 270 imprese, il Friuli-Venezia Giulia con 84 imprese e il Trentino-Alto Adige con 63 imprese. Chiudono la distribuzione la Liguria, con 42 imprese incluse nel campione, e la Valle d'Aosta, che registra 3 imprese.

Figura 5: Distribuzione territoriale delle imprese incluse nel campione



Fonte: elaborazione propria

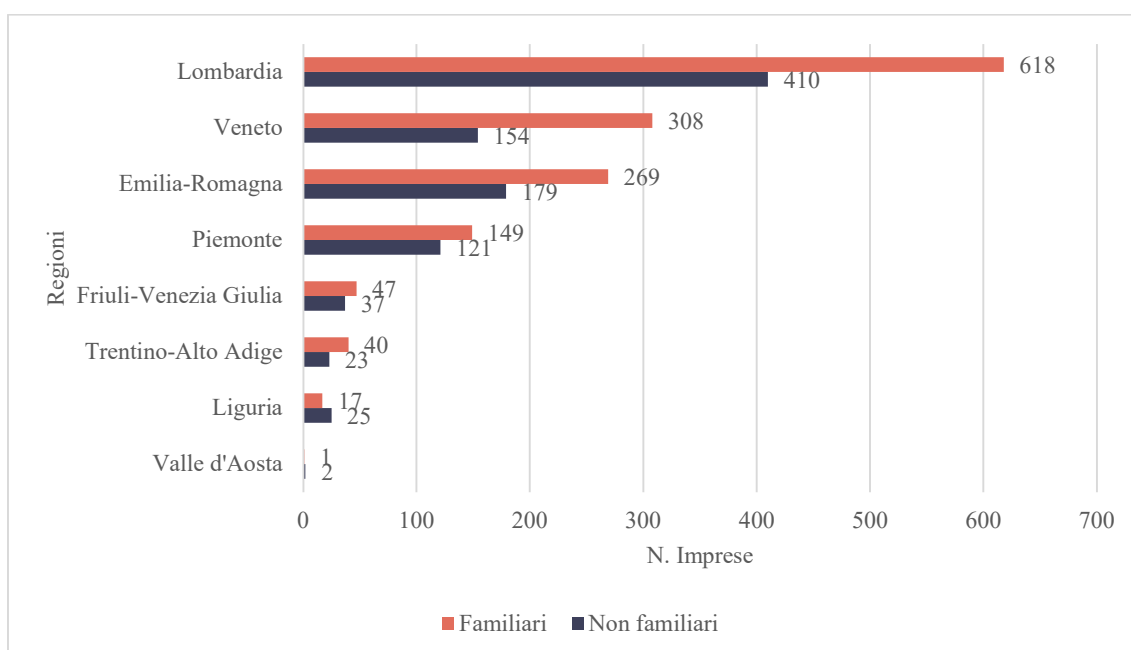
Oltre alla distribuzione territoriale dell'insieme delle imprese considerate, un ulteriore elemento distintivo del campione riguarda la struttura proprietaria. In particolare, come illustrato nel paragrafo 3.1, *Obiettivi di ricerca, strumenti di analisi e costruzione del campione*, le società sono state classificate in imprese familiari e non familiari sulla base dei criteri di controllo proprietario e coinvolgimento nella governance precedentemente descritti. Tale distinzione costituisce il cuore della presente analisi, poiché consente di verificare l'eventuale presenza di

differenze nei comportamenti di rendicontazione di sostenibilità tra le due categorie di imprese, nonché di analizzare se la natura familiare possa incidere sulle scelte di disclosure.

Nel dettaglio, 1.449 imprese risultano classificate come familiari, pari a circa il 60% del campione, mentre 951 imprese sono identificate come non familiari, corrispondenti al restante 40%. Tale distribuzione evidenzia una prevalenza delle imprese familiari nel contesto manifatturiero considerato, coerentemente con la struttura proprietaria tradizionalmente diffusa nel sistema produttivo italiano.

La figura 6, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari per regione*, è inserita con lo scopo di riassumere a livello grafico la suddivisione del campione tra imprese familiari e non familiari mantenendo il criterio regionale.

Figura 6: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari per regione



Fonte: elaborazione propria

La figura 6 evidenzia che in quasi tutte le regioni considerate si osserva una prevalenza delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari, coerentemente con la composizione complessiva del campione. Un'eccezione è rappresentata dalla Liguria, nella quale il numero di imprese non familiari, pari a 25, risulta essere superiore rispetto alle imprese familiari (17), configurando una composizione proprietaria differente rispetto alla tendenza esposta dai

risultati rilevati dall'analisi svolta. Anche per quanto riguarda il territorio valdostano, sebbene il numero di imprese sia molto ridotto, le imprese non familiari sono superiori alle familiari. Tali evidenze, pur riferite a realtà territoriali caratterizzate da una numerosità complessiva contenuta, contribuiscono a sottolineare l'importanza di considerare le specificità regionali nell'analisi della struttura proprietaria.

Oltre alla distribuzione territoriale e alla struttura proprietaria, il campione presenta un'ulteriore articolazione sotto il profilo merceologico, che assume particolare rilevanza nell'ambito di un'analisi focalizzata sui comportamenti di rendicontazione di sostenibilità. Le imprese sono infatti suddivise nei cinque macrosettori individuati nella fase metodologica, secondo criteri di omogeneità produttiva e tecnologica, al fine di cogliere eventuali differenze nei comportamenti relativi alla rendicontazione sostenibile riconducibili alla specificità dei diversi comparti manifatturieri. In riferimento alla classificazione merceologica, il campione risulta fortemente concentrato nel macrosettore "Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica", che comprende 1.211 imprese e rappresenta oltre la metà delle unità considerate. Questa evidenza appare coerente con la struttura produttiva del Nord Italia, storicamente caratterizzata da una significativa presenza di imprese operanti nel comparto metalmeccanico e nei settori ad esso collegati, che costituiscono uno dei motori rilevanti del sistema industriale nazionale e un ambito particolarmente rilevante anche in termini di impatto economico e occupazionale.

Seguono, con una numerosità significativamente inferiore ma comunque rilevante in termini assoluti, i settori "Chimica, plastica e farmaceutica", con 455 imprese, e "Alimentari e bevande", con 419 imprese. Questi comparti rivestono un ruolo strategico nel tessuto produttivo del territorio, presentando caratteristiche differenti in termini di intensità tecnologica, struttura dei costi e potenziale esposizione a tematiche ambientali e regolatorie, aspetti che possono incidere anche sulle scelte di rendicontazione non finanziaria.

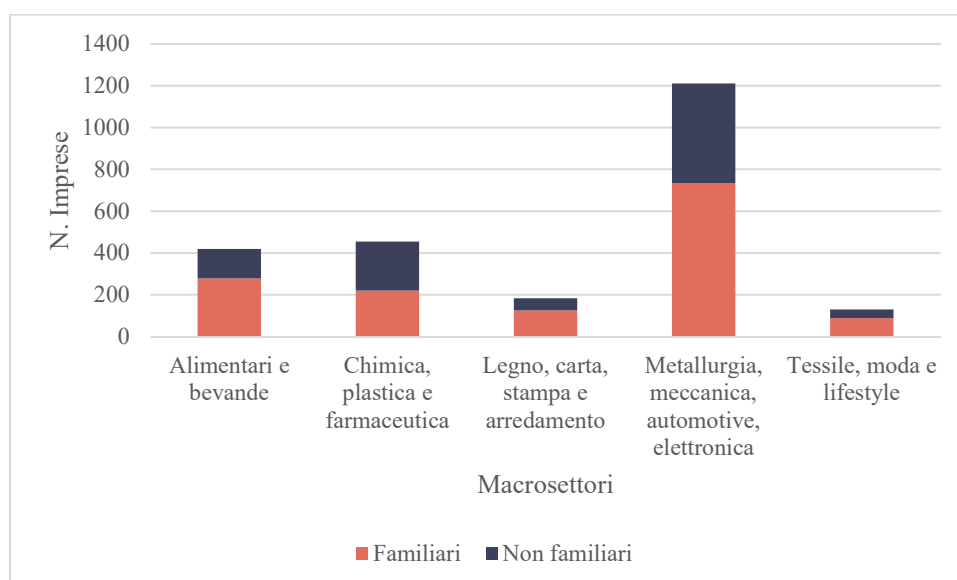
I comparti "Legno, carta, stampa e arredamento", con 184 imprese, e "Tessile, moda e lifestyle", con 131 imprese, presentano invece una presenza più contenuta all'interno del campione, pur rappresentando settori tradizionalmente rilevanti nel contesto manifatturiero italiano.

Questa articolazione settoriale consente di analizzare in modo più puntuale eventuali differenze nei comportamenti di rendicontazione volontaria, tenendo conto delle specificità produttive, tecnologiche e competitive dei diversi comparti e offrendo così una lettura più approfondita delle dinamiche che possono influenzare la scelta di pubblicare un bilancio di sostenibilità. In

tal senso, la distinzione merceologica costituisce un ulteriore livello interpretativo attraverso cui esaminare l'eventuale relazione tra struttura proprietaria e propensione alla disclosure.

Al fine di approfondire la distribuzione settoriale del campione, la Figura 7, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari per macrosettore*, illustra la composizione dei diversi macrosettori distinguendo tra imprese familiari e non familiari e consentendo una lettura comparativa della presenza relativa delle due tipologie di impresa all'interno di ciascun comparto. Tale rappresentazione grafica permette inoltre di verificare se la prevalenza delle imprese familiari osservata a livello aggregato si mantenga costante anche all'interno dei singoli settori produttivi.

Figura 7: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Dalla Figura 7 emerge come la prevalenza delle imprese familiari rispetto alle non familiari si mantenga nella maggior parte dei macrosettori considerati, coerentemente con la composizione complessiva del campione. Il comparto “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica” risulta il più rappresentato sia in termini di imprese familiari sia di imprese non familiari, confermando il peso strutturale del settore metalmeccanico nel contesto produttivo del Nord Italia.

Anche nel settore “Alimentari e bevande” si osserva una distribuzione relativamente equilibrata tra le due tipologie di impresa, pur con una prevalenza delle imprese familiari. Risultato differente è rappresentato dal macrosettore “Chimica, plastica e farmaceutica”, dove il numero di imprese non familiari è superiore al numero di imprese familiari. I comparti “Legno, carta, stampa e arredamento” e “Tessile, moda e lifestyle” presentano una numerosità inferiore, ma mantengono un andamento proporzionale analogo. Nel complesso, la struttura proprietaria appare distribuita in modo relativamente omogeneo tra i diversi macrosettori.

Alla luce delle evidenze aggregate sopra descritte, nei paragrafi che seguono l’analisi viene articolata per singola regione, così da offrire una lettura più dettagliata delle caratteristiche del campione e delle eventuali differenze territoriali. Come anticipato all’interno della presente sezione i sottoparagrafi saranno 7 in quanto la regione Piemonte e la regione Valle d’Aosta sono state analizzate congiuntamente in quanto la numerosità delle imprese valdostane è molto inferiore rispetto a quella delle altre regioni analizzate. Per ciascun sottoparagrafo è esposta un’analisi dimensionale del sottocampione e una suddivisione per macrosettore delle imprese della regione.

3.2.1 - Caratteristiche del sottocampione: regione Lombardia

La presente sottosezione analizza il sottocampione di imprese localizzate in Lombardia, ovvero la regione che presenta la maggiore numerosità di imprese all’interno del campione complessivo. Il campione lombardo è composto da 1.028 imprese; di queste, 618 sono imprese familiari, 410 sono non familiari. Dal punto di vista economico-finanziario, il campione regionale esprime un fatturato pari a 195,3 miliardi di euro, valore che rappresenta oltre il 40% del totale del campione analizzato. Il totale attivo ammonta a 238,2 miliardi di euro, mentre sotto il profilo occupazionale, le imprese lombarde impiegano 335.947 dipendenti. Focalizzando l’attenzione sulle sole imprese familiari, emerge che, nonostante la maggiore numerosità, le imprese familiari generano un fatturato aggregato inferiore rispetto alle imprese non familiari.

La Tabella 12, *Confronto tra imprese familiari e non familiari in Lombardia*, sintetizza le principali differenze economiche e dimensionali tra le due tipologie di imprese, analizzando il

numero di imprese del sotto campione, il fatturato complessivo, il totale attivo e il numero complessivo di dipendenti.

Tabella 12: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Lombardia

Variabile	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale campione
Numero di imprese	618	410	1.028
Fatturato (Mld €)	94,6	100,7	195,3
Totale attivo (Mld €)	113,2	125	238,2
Numero dipendenti	168.067	167.880	335.947

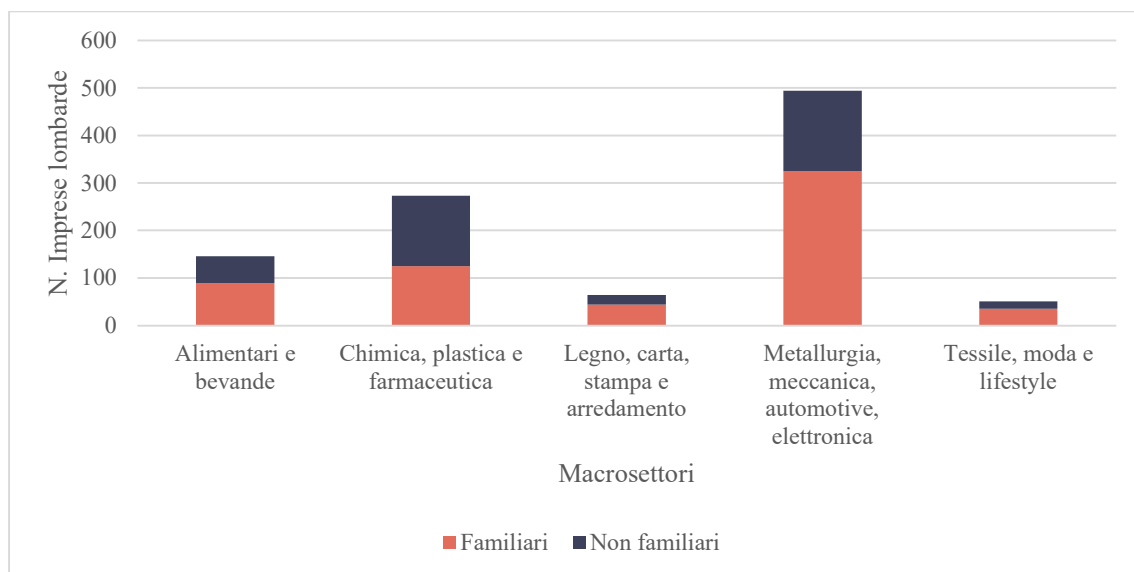
Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Tabella 12, sebbene le imprese non familiari siano in numero inferiore rispetto alle imprese familiari, il loro fatturato complessivo e il totale attivo da loro indicato sono superiori rispetto a quello riferito alle imprese familiari. Ciò indica una maggiore concentrazione di risorse economico-finanziarie nella componente non familiare del sottocampione regionale. Per quanto riguarda l'occupazione, le imprese familiari impiegano più dipendenti rispetto alle imprese non familiari. Questo dato evidenzia come, pur generando un fatturato complessivamente inferiore, le imprese familiari mantengano un ruolo rilevante in termini occupazionali, contribuendo in modo sostanziale alla stabilità del mercato del lavoro regionale.

Per quanto riguarda la classificazione merceologica, il macrosettore maggiormente rappresentato è quello della "Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica", che costituisce circa il 50% del campione lombardo. Segue il macrosettore "Chimica, plastica e farmaceutica", mentre il settore meno popolato risulta essere quello del "Tessile, moda e lifestyle".

La Figura 8, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari lombarde per macrosettore*, rappresenta graficamente la suddivisione delle imprese lombarde nei cinque macrosettori individuati nella sezione metodologica, evidenziando la distinzione tra imprese familiari e non familiari.

Figura 8: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari lombarde per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Figura 8, nella quasi totalità dei macrosettori, il numero di imprese familiari risulta essere superiore a quello delle imprese non familiari; eccezione fatta per il macrosettore della “Chimica, plastica e farmaceutica” dove le imprese familiari (125) risultano essere in numero inferiore rispetto alle imprese non familiari (148).

Nel macrosettore più popolato, ossia quello della “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, il divario appare particolarmente marcato a favore delle imprese familiari: 325 imprese familiari contro 169 imprese non familiari. Nel complesso, l’analisi del sottocampione lombardo evidenzia come le imprese familiari rappresentino la componente numericamente prevalente e occupazionalmente significativa, mentre le imprese non familiari mostrano una maggiore capacità di generare fatturato e di accumulare attivo patrimoniale. Questo equilibrio tra radicamento familiare e dimensione economico-finanziaria contribuisce a delineare la struttura competitiva del tessuto imprenditoriale lombardo. Ne emerge un sistema produttivo articolato, nel quale coesistono modelli di governance differenti ma complementari.

3.2.2 - Caratteristiche del sottocampione: regione Veneto

La seconda regione del Nord Italia per numerosità di imprese incluse nella totalità del campione è il Veneto, con 462 imprese. Di queste, 308 sono imprese familiari, mentre la restante parte pari a 154 sono imprese non familiari. Anche in questo caso si osserva una netta prevalenza numerica della componente familiare, che rappresenta oltre i due terzi del campione regionale, confermando la forte vocazione del tessuto imprenditoriale veneto verso modelli di governance a controllo familiare. Dal punto di vista dimensionale, la popolazione campionaria veneta presenta un fatturato complessivo pari a 69,4 miliardi di euro, un totale attivo pari a 79 miliardi di euro e sotto il profilo occupazionale impiega un totale di 155.037 dipendenti.

La Tabella 13, *Confronto tra imprese familiari e non familiari in Veneto*, sintetizza le principali differenze economiche e dimensionali tra le due tipologie di imprese.

Tabella 13: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Veneto

Variabile	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale campione
Numero di imprese	308	154	462
Fatturato (Mld €)	43,4	26	69,4
Totale attivo (Mld €)	49	30	79
Numero dipendenti	97.785	57.252	155.037

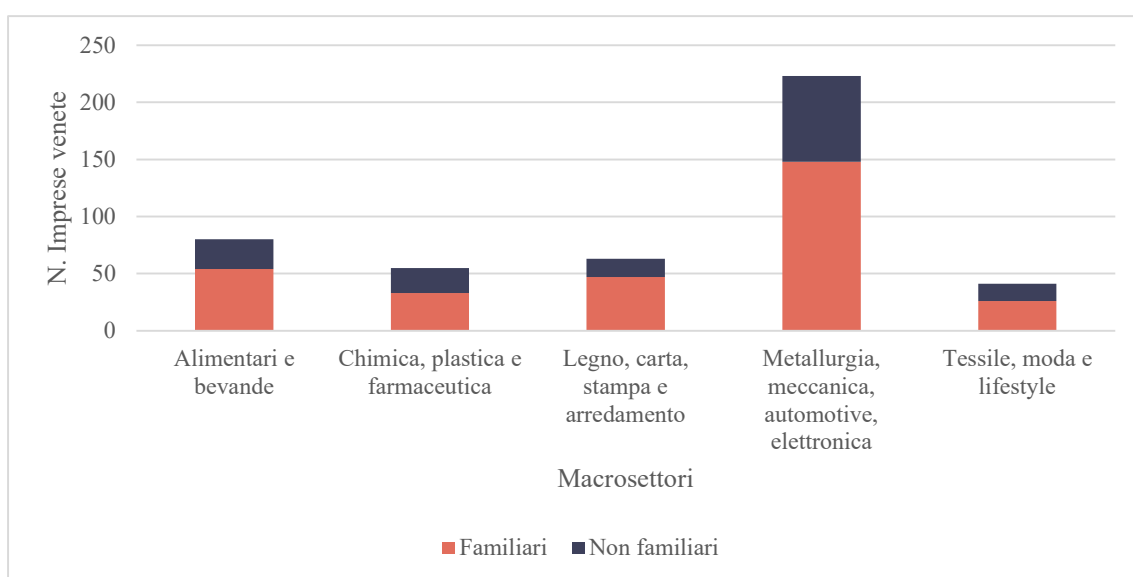
Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Tabella 13, nel territorio veneto le imprese familiari assumono una maggiore rilevanza rispetto alle non familiari sia per numerosità sia per dimensione, diversamente dalla Lombardia dove le non familiari, pur meno numerose, registrano valori medi più elevati di fatturato e totale attivo. In Veneto, dunque, la componente familiare domina anche sotto il profilo economico-patrimoniale, delineando una struttura produttiva meno polarizzata e caratterizzata da una diffusa presenza di imprese familiari di media dimensione. Tale configurazione evidenzia un tessuto imprenditoriale maggiormente radicato sul territorio e meno concentrato in grandi gruppi non familiari. Ne deriva un equilibrio più omogeneo nella distribuzione del peso economico tra le imprese del sottocampione regionale.

Quanto alla classificazione merceologica, prevale il macrosettore “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica” (223 imprese, circa il 50% del campione), mentre il tessile, moda e lifestyle risulta il meno rappresentato. Questa distribuzione conferma la forte specializzazione manifatturiera della regione e il ruolo centrale dei comparti industriali tradizionali.

La Figura 9, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari venete per macrosettore*, rappresenta graficamente la suddivisione delle imprese venete nei cinque macrosettori precedentemente descritti, evidenziando la distinzione tra imprese familiari e non familiari.

Figura 9: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari venete per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Per il caso veneto, nella totalità dei macrosettori le imprese familiari risultano essere numericamente superiori rispetto alle imprese non familiari e questo risultato rafforza la centralità delle imprese familiari nella regione veneta.

3.2.3 - Caratteristiche del sottocampione: regione Emilia-Romagna

La terza regione per numerosità del sottocampione analizzato è l’Emilia-Romagna, con un totale di 448 imprese. Della totalità delle imprese emiliano-romagnole, 269 sono imprese

familiari e 179 sono imprese non familiari. Dal punto di vista economico-finanziario, il sottocampione regionale esprime un fatturato pari a 83,8 miliardi di euro e un totale attivo che ammonta a 115,1 miliardi di euro, mentre sotto il profilo occupazionale, le imprese emiliano-romagnole impiegano 151.391 dipendenti.

La Tabella 14, *Confronto tra imprese familiari e non familiari in Emilia-Romagna*, sintetizza le principali differenze economiche e dimensionali tra le due tipologie di imprese.

Tabella 14: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Emilia-Romagna

Variabile	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale campione
Numero di imprese	269	179	448
Fatturato (Mld €)	44,5	39,3	83,8
Totale attivo (Mld €)	61,3	53,8	115,1
Numero dipendenti	83.407	67.984	151.391

Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Tabella 14, anche nel caso dell'Emilia-Romagna le imprese familiari risultano numericamente superiori rispetto alle imprese non familiari e presentano valori economici e patrimoniali complessivamente più elevati. In particolare, il fatturato aggregato delle imprese familiari ammonta a 44,5 miliardi di euro, a fronte dei 39,3 miliardi di euro registrati dalle imprese non familiari. Analogamente, il totale attivo risulta superiore per le imprese familiari, pari a 61,3 miliardi di euro, rispetto a quello delle imprese non familiari, di 53,8 miliardi di euro. Con riferimento all'occupazione, le imprese familiari impiegano 83.407 dipendenti, mentre le imprese non familiari ne impiegano 67.984, evidenziando anche sotto questo profilo una maggiore incidenza della componente familiare.

Sebbene numericamente leggermente inferiori alle imprese presenti in Veneto, le imprese presenti nel sottocampione della regione Emilia-Romagna assumono maggior rilievo in termini economici; la totalità del fatturato delle imprese emiliano-romagnole supera di oltre dieci miliardi quello delle imprese venete.

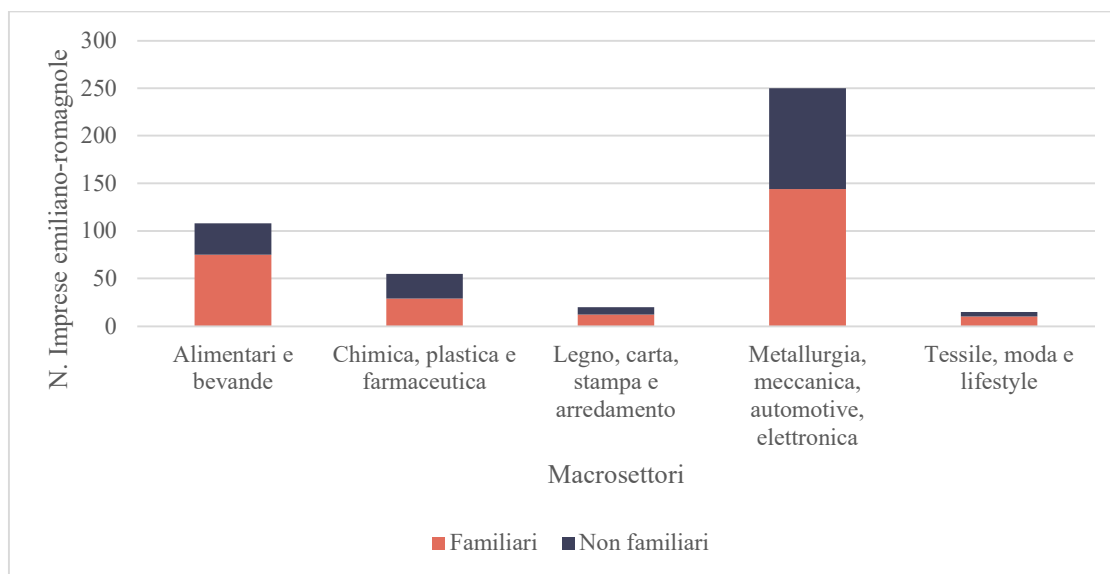
Confrontando le differenze tra le imprese familiari e non familiari si può affermare che, anche per le imprese del sottocampione emiliano-romagnolo, le imprese manifatturiere familiari di grandi dimensioni non quotate hanno, nel loro complesso, maggior rilievo rispetto alle imprese

non familiari. Nel complesso, analogamente a quanto osservato per il Veneto, anche in Emilia-Romagna le imprese familiari di grandi dimensioni non quotate assumono un ruolo prevalente non solo in termini numerici, ma anche sotto il profilo economico-finanziario e occupazionale, configurandosi come componente strutturalmente centrale del sistema imprenditoriale regionale. Tale predominanza conferma la rilevanza delle imprese familiari come attori chiave nello sviluppo industriale del territorio, contribuendo in maniera significativa alla stabilità economica e alla capacità competitiva del sistema produttivo regionale.

Per quanto riguarda la classificazione merceologica, anche all'interno del sottocampione dell'Emilia-Romagna prevale il macrosettore relativo a "Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica". Accanto al settore meccanico, assume particolare rilievo anche il comparto "Alimentari e bevande", seguito dal settore relativo a "Chimica, plastica e farmaceutica", che contribuiscono in modo rilevante alla composizione del campione. Il macrosettore "Legno, carta, stampa e arredamento" presenta una numerosità intermedia, mentre il comparto "Tessile, moda e lifestyle" si colloca all'ultimo posto per numero di imprese.

La Figura 10, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari emiliano-romagnole per macrosettore*, rappresenta graficamente la suddivisione merceologica delle imprese site nella regione Emilia-Romagna, evidenziando la distinzione tra imprese familiari e non familiari.

Figura 10: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari emiliano-romagnole per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Per il campione relativo all'Emilia-Romagna, nella totalità dei macrosettori le imprese familiari risultano essere numericamente superiori rispetto alle imprese non familiari, rafforzando così la centralità delle imprese familiari nella regione emiliano-romagnola.

3.2.4 - Caratteristiche del sottocampione: regioni Piemonte e Valle d'Aosta

Come descritto all'inizio del presente paragrafo, dal momento che il sottocampione valdostano risulta essere composto di sole tre imprese, è stato unito al sottocampione della regione geograficamente più vicina, nonché unica regione italiana confinante con la stessa. Con particolare riferimento al sottocampione valdostano, le tre imprese analizzate generano un fatturato complessivo pari a 1,49 miliardi di euro, presentano un totale attivo di 1,8 miliardi di euro e impiegano complessivamente 2.339 dipendenti. Tra le imprese appartenenti al sottocampione valdostano, due risultano essere imprese non familiari, mentre una è classificata come familiare. Con riferimento alla classificazione merceologica, due imprese operano nel comparto "Alimentari e bevande" mentre una appartiene al macrosettore "Metallurgia, meccanica, automotive, elettronica".

Aggregando le due regioni, il totale delle imprese presenti è pari a 273, posizionandosi così come insieme al quarto posto per numerosità all'interno del totale del campione analizzato. Il sottocampione risulta composto da 150 imprese familiari e 123 imprese non familiari. Nello specifico, in riferimento alla dimensione economica dell'insieme, il fatturato complessivo è pari a 78,3 miliardi di euro mentre il totale attivo è di 79,4 miliardi di euro. Sotto il profilo occupazionale, le due regioni impiegano nel complesso un totale di 143.997 dipendenti.

La Tabella 15, *Confronto tra imprese familiari e non familiari in Piemonte e Valle d'Aosta*, sintetizza le principali differenze economiche e dimensionali tra imprese familiari e non familiari.

Tabella 15: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Piemonte e Valle d'Aosta

Variabile	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale campione
Numero di imprese	150	123	273
Fatturato (Mld €)	21,7	56,6	78,3
Totale attivo (Mld €)	27,8	51,6	79,4
Numero dipendenti	42.005	101.992	143.997

Fonte: elaborazione propria

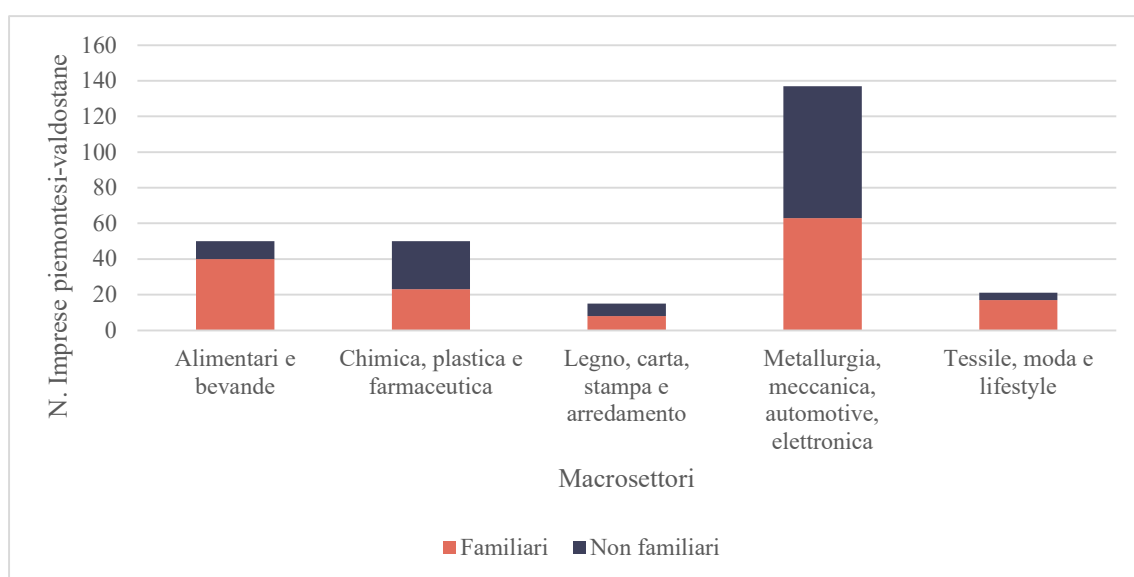
Come evidenziato dalla Tabella 15, nel caso del sottocampione aggregato Piemonte-Valle d'Aosta le imprese familiari risultano numericamente prevalenti, ma tale superiorità non si riflette sotto il profilo economico-finanziario e occupazionale. Le imprese non familiari generano infatti un fatturato complessivo pari a 56,6 miliardi di euro, significativamente superiore rispetto ai 21,7 miliardi di euro delle imprese familiari. Analogamente, anche il totale attivo risulta nettamente più elevato per la componente non familiare, evidenziando una maggiore dimensione patrimoniale media delle imprese non familiari presenti nel territorio. La differenza appare ancora più marcata in termini occupazionali: le imprese non familiari impiegano 101.992 dipendenti, a fronte dei 42.005 delle imprese familiari. Tale dato suggerisce una maggiore concentrazione dimensionale e organizzativa della componente non familiare, che, pur essendo numericamente inferiore, assume un ruolo dominante in termini di impatto economico e occupazionale. Nel complesso, il caso piemontese-valdostano si avvicina maggiormente alla configurazione osservata per la Lombardia, dove la componente non familiare risulta economicamente più rilevante, distinguendosi invece dalle regioni quali Veneto ed Emilia-Romagna, nelle quali le imprese familiari tendono a mantenere una posizione dominante anche sotto il profilo dimensionale. Ne emerge un quadro territoriale caratterizzato da una maggiore polarizzazione dimensionale, con una presenza più incisiva di grandi realtà non familiari capaci di concentrare risorse economiche e occupazionali. Tale configurazione contribuisce a delineare un tessuto produttivo nel quale il peso economico non coincide necessariamente con la prevalenza numerica delle imprese.

Per quanto riguarda la classificazione merceologica, la maggior parte delle imprese rientra nella classificazione del macrosettore "Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica", seguito dal macrosettore alimentare e delle bevande e dal macrosettore chimico, farmaceutico e della

plastica. Chiude, a livello di numerosità il macrosettore “Legno, carta, stampa e arredamento” con un totale di 15 imprese.

La Figura 11, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari piemontesi e valdostane per macrosettore*, rappresenta graficamente la suddivisione delle imprese del Piemonte e della Valle d’Aosta nei cinque macrosettori precedentemente descritti, evidenziando la distinzione tra imprese familiari e non familiari

Figura 11: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari piemontesi e valdostane per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Figura 11 relativa alla distribuzione delle imprese familiari e non familiari in Piemonte e Valle d’Aosta per macrosettore, il comparto “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica” risulta predominante rispetto agli altri settori. In tale macrosettore si concentra la quota più elevata di imprese del campione, con una prevalenza numerica di imprese non familiari sulle familiari, sebbene entrambe siano ampiamente rappresentate. Si osserva tuttavia una prevalenza della componente familiare nella maggior parte dei macrosettori analizzati. Tale tendenza risulta particolarmente evidente nel comparto “Alimentari e bevande”, dove le imprese familiari rappresentano la parte largamente maggioritaria.

Nel settore “Chimica, plastica e farmaceutica” la distribuzione appare più equilibrata tra imprese familiari e non familiari, pur mantenendo una lieve prevalenza della componente non familiare. I comparti “Legno, carta, stampa e arredamento” e “Tessile, moda e lifestyle”

presentano invece una numerosità complessivamente più contenuta, configurandosi come settori marginali all'interno del campione regionale.

Nel complesso, la distribuzione settoriale evidenzia una struttura produttiva fortemente orientata ai comparti manifatturieri tradizionali, con una presenza significativa di imprese familiari che assumono un ruolo centrale nella configurazione del sistema imprenditoriale piemontese-valdostano.

3.2.5 - Caratteristiche del sottocampione: regione Friuli-Venezia Giulia

Al quinto posto per numerosità di popolazione all'interno del campione complessivamente analizzato si colloca il Friuli-Venezia Giulia, contando un totale di 84 imprese, un numero significativamente inferiore rispetto alle analisi regionali precedentemente svolte. Della totalità delle imprese friuli-veneziane-giuliane, 47 sono imprese familiari mentre la restante parte composta da 37 imprese non familiari. Nel complesso, in relazione alla dimensione economica-finanziaria della regione, il sottocampione presenta un fatturato complessivo pari a 12,7 miliardi di euro e un totale attivo pari a 14,6 miliardi di euro. Sotto il punto di vista dell'occupazione, le imprese di grandi dimensioni non quotate rientranti nell'analisi assorbono un totale di 29.947 dipendenti.

La Tabella 16, *Confronto tra imprese familiari e non familiari Friuli-Venezia Giulia*, sintetizza le principali differenze economiche e dimensionali tra imprese familiari e non familiari.

Tabella 16: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Friuli-Venezia Giulia

Variabile	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale campione
Numero di imprese	47	37	84
Fatturato (Mld €)	7,3	5,4	12,7
Totale attivo (Mld €)	7,1	7,5	14,6
Numero dipendenti	15.050	14.897	29.947

Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Tabella 16, nel caso del Friuli-Venezia Giulia le imprese familiari risultano numericamente prevalenti rispetto alle imprese non familiari (47 contro 37), confermando la maggiore incidenza della componente familiare all'interno del campione regionale. Sotto il profilo economico, le imprese familiari generano un fatturato complessivo pari a 7,3 miliardi di euro, superiore rispetto ai 5,4 miliardi di euro registrati dalle imprese non familiari, evidenziando una maggiore capacità della componente familiare di generare ricavi all'interno del contesto regionale.

Con riferimento al totale attivo, si osserva tuttavia una dinamica parzialmente differente: le imprese non familiari presentano un valore patrimoniale lievemente superiore rispetto a quello delle imprese familiari. Questo elemento rappresenta una parziale discontinuità rispetto a quanto rilevato in Veneto ed Emilia-Romagna, dove la componente familiare risultava prevalente anche sotto il profilo patrimoniale, allineandosi così con Piemonte e Valle d'Aosta. Dal punto di vista occupazionale, la differenza tra le due tipologie di imprese appare estremamente contenuta: le imprese familiari impiegano 15.050 dipendenti, mentre le imprese non familiari ne impiegano 14.897. Tale sostanziale equilibrio suggerisce una struttura imprenditoriale regionale caratterizzata da una distribuzione più omogenea ed equilibrata del peso occupazionale tra le due categorie.

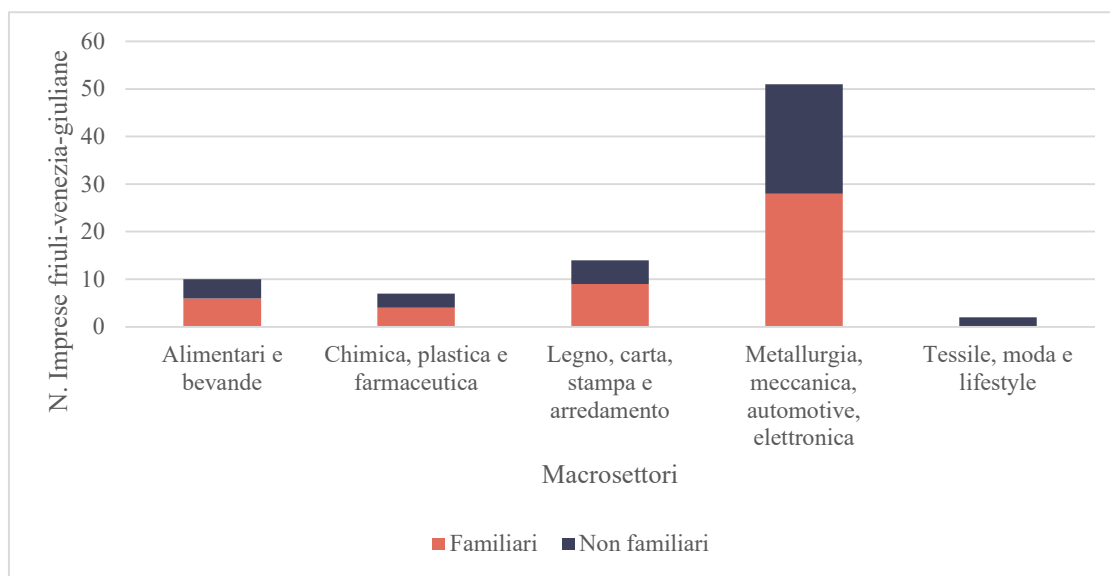
Nel complesso, il Friuli-Venezia Giulia si configura come un contesto intermedio rispetto alle altre regioni del Nord Italia analizzate: pur registrando una prevalenza numerica ed economica delle imprese familiari, presenta una distribuzione patrimoniale e occupazionale più equilibrata tra imprese familiari e non familiari. A differenza della Lombardia e del Piemonte, dove la componente non familiare risulta economicamente più rilevante, e del Veneto e dell'Emilia-Romagna, dove la componente familiare domina su tutte le variabili considerate, il caso friulano evidenzia una maggiore simmetria strutturale tra le due tipologie di imprese.

Per quanto riguarda la classificazione merceologica delle imprese del Friuli-Venezia Giulia si denota una significativa concentrazione di imprese nel macrosettore "Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica", a scapito di tutti gli altri macrosettori. In tutti i macrosettori si rileva una prevalenza numerica di imprese familiari su quelle non familiari, eccezione fatta per il macrosettore "Tessile, moda e lifestyle" che si contraddistingue per la totale assenza di imprese familiari presenti nel territorio.

La Figura 12, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari friuli-venezia-giuliane per macrosettore*, rappresenta graficamente la suddivisione delle imprese del Friuli-Venezia Giulia

nei cinque macrosettori indicati nella sezione metodologica, evidenziando la distinzione tra imprese familiari e non familiari.

Figura 12: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari friuli-veneziane-giuliane per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Figura 12, relativa alla distribuzione delle imprese familiari e non familiari in Friuli-Venezia Giulia per macrosettore, il comparto “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica” risulta nettamente predominante rispetto agli altri settori. In tale ambito si concentra infatti la quota più elevata di imprese del campione regionale (51 imprese), con una presenza significativa sia di imprese familiari sia di imprese non familiari.

Anche nei restanti macrosettori si osserva, nella maggior parte dei casi, una prevalenza della componente familiare. Nel settore “Legno, carta, stampa e arredamento” emerge una distribuzione relativamente equilibrata tra le due tipologie di imprese, con una lieve prevalenza delle imprese familiari. Infine, il comparto “Tessile, moda e lifestyle” risulta quello meno rappresentato all’interno del campione, con una presenza marginale rispetto agli altri settori considerati.

Nel complesso, la distribuzione settoriale del Friuli-Venezia Giulia evidenzia una struttura produttiva fortemente orientata ai comparti manifatturieri tradizionali, con una marcata incidenza della componente familiare, pur in un contesto numericamente più contenuto rispetto

alle altre regioni del Nord Italia analizzate. Tale configurazione conferma la rilevanza delle imprese familiari come elemento strutturale del sistema imprenditoriale regionale.

3.2.6 - Caratteristiche del sottocampione: regione Trentino-Alto Adige

Il sottocampione regionale del Trentino-Alto Adige si colloca alla penultima posizione in relazione alla numerosità complessiva delle imprese incluse nell'analisi. Le imprese considerate sono 63, di cui 40 classificabili come imprese familiari, rappresentando poco meno dei due terzi dell'intera popolazione regionale oggetto di studio. Il dato evidenzia una significativa incidenza della componente familiare anche in un contesto territoriale caratterizzato da una dimensione economica complessivamente più contenuta rispetto ad altre regioni del Nord Italia.

Dal punto di vista economico-finanziario, il campione regionale presenta un fatturato complessivo pari a 10,8 miliardi di euro e un totale attivo che ammonta a 12 miliardi di euro. In termini occupazionali, le imprese considerate impiegano complessivamente 21.626 dipendenti. Nonostante la numerosità ridotta del campione rispetto ad altre realtà regionali, i valori economici aggregati risultano comunque significativi, suggerendo la presenza di imprese di dimensione medio-grande capaci di generare un impatto rilevante sul tessuto produttivo locale. Il rapporto tra numerosità e valori economici indica una struttura meno frammentata rispetto ad altri contesti regionali, con una concentrazione relativamente più elevata di risorse per impresa. La Tabella 17, *Confronto tra imprese familiari e non familiari del Trentino-Alto Adige*, sintetizza le principali differenze economiche e dimensionali tra imprese familiari e non familiari.

Tabella 17: Confronto tra imprese familiari e non familiari del Trentino-Alto Adige

Variabile	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale campione
Numero di imprese	40	23	63
Fatturato (Mld €)	6	4,8	10,8
Totale attivo (Mld €)	8,2	3,8	12
Numero dipendenti	13.177	8.449	21.626

Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Tabella 17, nel caso del Trentino-Alto Adige le imprese familiari risultano prevalenti sia in termini numerici sia sotto il profilo economico e patrimoniale. Esse rappresentano infatti la componente maggioritaria del campione regionale e generano un fatturato complessivo pari a 6 miliardi di euro, superiore rispetto ai 4,8 miliardi di euro registrati dalle imprese non familiari.

La differenza appare ancora più marcata con riferimento al totale attivo: le imprese familiari presentano un valore patrimoniale pari a 8,2 miliardi di euro, più che doppio rispetto ai 3,8 miliardi di euro delle imprese non familiari.

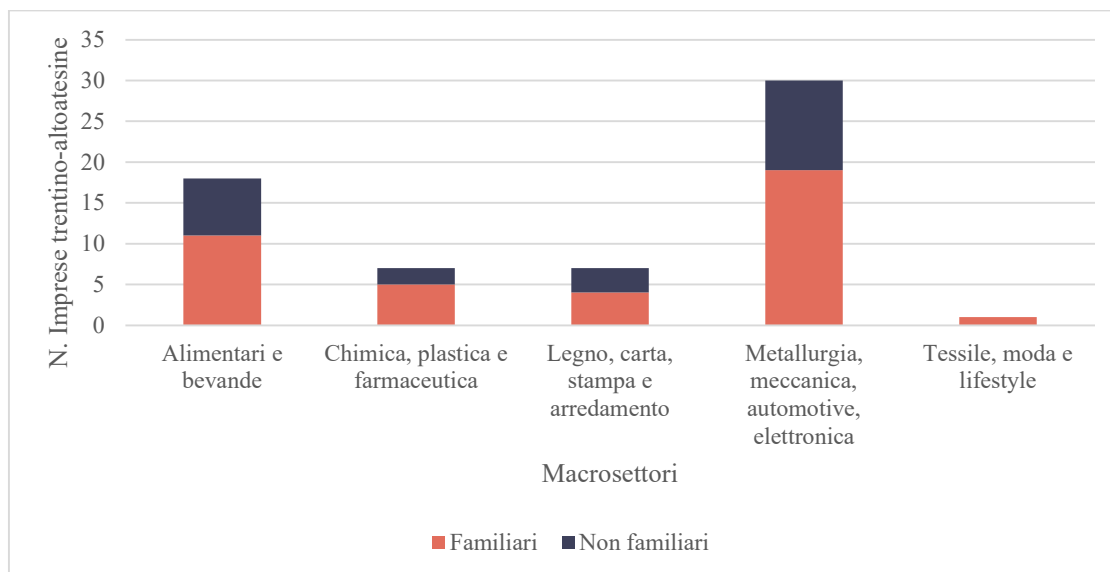
Anche sotto il profilo occupazionale emerge una chiara predominanza delle imprese familiari, che impiegano 13.177 dipendenti contro gli 8.449 delle imprese non familiari. Ciò conferma come la componente familiare non solo sia numericamente prevalente, ma rappresenti anche il principale contributore in termini di occupazione.

Nel complesso, il Trentino-Alto Adige si allinea maggiormente alle regioni del Nord in cui la componente familiare assume un ruolo dominante su tutte le variabili considerate, come Veneto ed Emilia-Romagna, distinguendosi invece dal caso lombardo e piemontese, dove la componente non familiare mostra una maggiore rilevanza economica. Tuttavia, la dimensione complessiva più contenuta del campione regionale suggerisce una struttura imprenditoriale meno ampia in termini numerici, ma caratterizzata da imprese familiari con una significativa incidenza economico-patrimoniale.

Per quanto riguarda la classificazione merceologica delle imprese del Trentino-Alto Adige, si denota una significativa concentrazione di imprese nel macrosettore “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, e nel macrosettore “Alimentari e bevande”. In tutti i macrosettori si rileva una prevalenza numerica di imprese familiari su quelle non familiari.

La Figura 13, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari trentino-altoatesine per macrosettore*, rappresenta graficamente la suddivisione delle imprese del Trentino-Alto Adige nei cinque macrosettori indicati nella sezione metodologica, evidenziando la distinzione tra imprese familiari e non familiari.

Figura 13: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari trentino-altoatesine per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla figura, nella maggior parte dei macrosettori del Trentino-Alto Adige le imprese familiari risultano numericamente superiori rispetto alle imprese non familiari. Tale prevalenza appare particolarmente marcata nel comparto “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, dove la componente familiare rappresenta la quota dominante del settore, confermando il ruolo centrale delle imprese a controllo familiare nei comparti industriali più rilevanti del campione regionale.

Una differenza significativa a favore delle imprese familiari si osserva anche nel macrosettore “Alimentari e bevande”, in cui la componente familiare risulta nettamente prevalente rispetto a quella non familiare. Questo dato rafforza l’evidenza di una struttura imprenditoriale regionale in cui le imprese familiari tendono a concentrarsi nei settori maggiormente radicati nel territorio. Nel complesso, la distribuzione settoriale conferma come, nel Trentino-Alto Adige, la componente familiare non sia soltanto prevalente in termini numerici a livello aggregato, ma mantenga una posizione dominante anche all’interno dei principali comparti produttivi, delineando una struttura imprenditoriale fortemente orientata verso il modello di impresa a controllo familiare.

3.2.7 - Caratteristiche del sottocampione: regione Liguria

All'ultimo posto per numerosità di popolazione rappresentata nel campione complessivo, considerando che la Valle d'Aosta è stata aggregata alla regione piemontese, si colloca la Liguria, con un totale di 42 imprese. Di queste, 17 sono classificate come imprese familiari e 25 come imprese non familiari, configurando la Liguria come l'unica regione del Nord Italia analizzata in cui la componente non familiare risulta numericamente prevalente rispetto a quella familiare. Questo dato rappresenta un elemento di discontinuità rispetto alle altre realtà regionali considerate, nelle quali le imprese familiari risultano generalmente dominanti in termini quantitativi.

Per quanto riguarda la dimensione economico-finanziaria, le imprese liguri presentano un fatturato complessivo pari a 6,2 miliardi di euro e un totale attivo pari a 14,1 miliardi di euro. Sotto il profilo occupazionale impiegano complessivamente 10.264 dipendenti, evidenziando un peso non trascurabile in termini di capacità di assorbimento di forza lavoro. Il rapporto tra totale attivo e fatturato segnala una struttura patrimoniale relativamente consistente rispetto alla dimensione dei ricavi. Nel complesso, il caso ligure si distingue per una configurazione strutturale peculiare: una numerosità ridotta, una prevalenza della componente non familiare e un peso patrimoniale relativamente significativo, elementi che la rendono un'eccezione nel panorama delle regioni settentrionali analizzate. Tale combinazione suggerisce un sistema produttivo meno frammentato e potenzialmente caratterizzato da imprese mediamente più strutturate.

La Tabella 18, *Confronto tra imprese familiari e non familiari in Liguria*, sintetizza le principali differenze economiche e dimensionali tra imprese familiari e non familiari.

Tabella 18: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Liguria

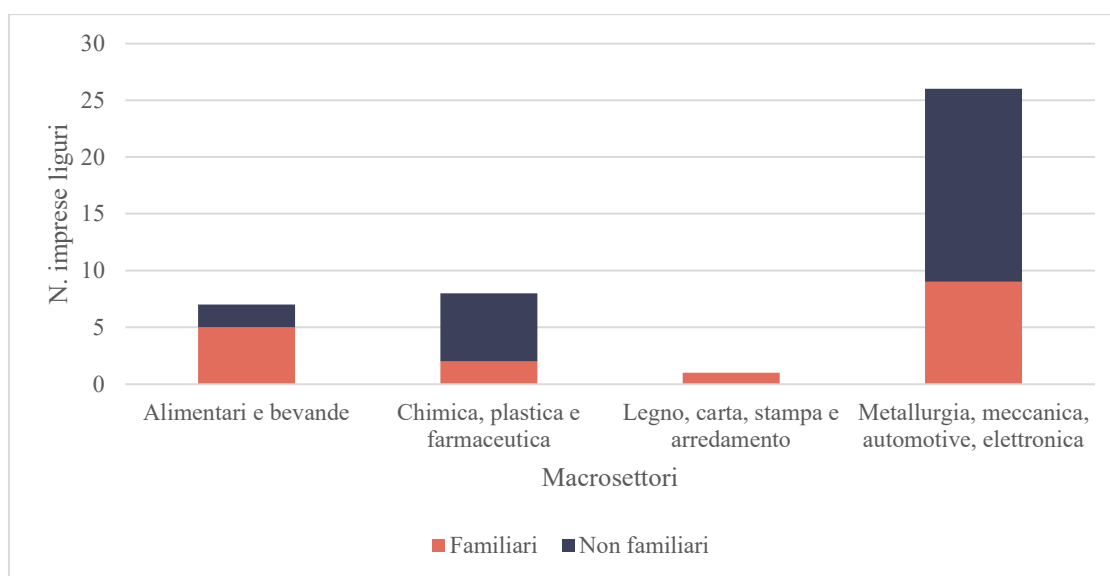
Variabile	Imprese familiari	Imprese non familiari	Totale campione
Numero di imprese	17	25	42
Fatturato (Mld €)	1,6	4,6	6,2
Totale attivo (Mld €)	2,1	12	14,1
Numero dipendenti	2.577	7.687	10.264

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda la classificazione merceologica delle imprese liguri, come per la totalità delle regioni incluse nel campione analizzato, la maggior parte delle imprese si concentra nel macrosettore relativo al comparto “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, mentre si contraddistingue per la totale assenza del macrosettore “Tessile, moda e lifestyle”.

La Figura 14, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari liguri per macrosettore*, rappresenta graficamente la suddivisione delle imprese della regione nei cinque macrosettori indicati nella sezione metodologica, evidenziando la distinzione tra imprese familiari e non familiari.

Figura 14: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari liguri per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla figura, nel caso della Liguria il macrosettore “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica” risulta nettamente predominante, concentrando la maggior parte delle imprese del campione regionale. In tale comparto si osserva una prevalenza delle imprese non familiari rispetto a quelle familiari, coerentemente con la configurazione complessiva della regione, che rappresenta l’unico caso nel Nord Italia analizzato in cui la componente non familiare risulta numericamente superiore. Anche nel settore “Chimica, plastica e farmaceutica” si registra una maggiore incidenza delle imprese non familiari, mentre nel comparto “Alimentari e bevande” la distribuzione appare più equilibrata, con una lieve prevalenza delle imprese familiari. Il settore “Legno, carta, stampa e arredamento” presenta invece una presenza

marginale nel campione, contribuendo in misura limitata alla struttura produttiva complessiva. Si rileva inoltre l'assenza del macrosettore "Tessile, moda e lifestyle", elemento che differenzia ulteriormente il profilo settoriale ligure rispetto ad altre regioni settentrionali. Nel complesso, la distribuzione settoriale conferma come, nel contesto ligure, la componente non familiare assuma un ruolo relativamente più rilevante rispetto a quanto osservato nelle altre regioni del Nord, rafforzando l'idea di una struttura imprenditoriale regionale caratterizzata da un equilibrio differente tra le due tipologie di imprese. Tale configurazione suggerisce un sistema produttivo meno ancorato al modello tradizionale di impresa familiare diffusa e maggiormente orientato verso assetti societari più articolati.

3.3 - Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024: confronto tra imprese familiari e non familiari

Il presente paragrafo rappresenta il fulcro dell'elaborato, in quanto analizza la propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità nel 2024 distinguendo tra imprese familiari e non familiari. L'obiettivo è verificare se e in quale misura la natura proprietaria e di governance dell'impresa influenzi le scelte di rendicontazione sostenibile.

L'analisi si articola su più livelli. In primo luogo, viene presentato un esame complessivo del campione, illustrando le modalità di rilevazione dell'informazione e i criteri adottati per identificare le imprese che hanno effettivamente pubblicato una rendicontazione di sostenibilità relativa all'anno fiscale 2024. Successivamente, si procede con un confronto generale tra imprese familiari e non familiari, al fine di evidenziare eventuali differenze in termini di incidenza percentuale della pubblicazione tra le due tipologie di imprese, approfondendo se la rendicontazione è pubblicata su base consolidata o indipendente. Tale distinzione assume particolare rilevanza metodologica, poiché consente di evitare duplicazioni informative e di comprendere se la comunicazione di sostenibilità sia espressione di una strategia di gruppo oppure di una scelta autonoma della singola entità giuridica. La classificazione adottata permette quindi di cogliere in modo più accurato il reale grado di impegno nella disclosure di sostenibilità. Infine, l'analisi viene disaggregata sia su base merceologica, attraverso la suddivisione per settore di attività economica, sia su base territoriale, mediante il confronto tra

le diverse aree regionali considerate nel campione. Tale articolazione consente di verificare se le eventuali differenze tra imprese familiari e non familiari siano omogenee oppure influenzate da specificità settoriali e contesti economico-territoriali differenti. Nel complesso, questo paragrafo mira a fornire un quadro strutturato e multidimensionale, capace di mettere in luce non soltanto l'esistenza di eventuali divari tra imprese familiari e non familiari, ma anche le possibili caratteristiche strutturali e organizzative che ne potrebbero spiegare le differenze.

3.3.1 - Rendicontazione di sostenibilità: prime evidenze

Ai fini dell'analisi comparativa tra imprese familiari e non familiari in merito alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024, risulta opportuno richiamare brevemente i criteri operativi adottati per l'identificazione delle imprese effettivamente coinvolte in tale forma di rendicontazione. Pur rinviando al capitolo metodologico (3.1 - Obiettivi di ricerca, strumenti di analisi e costruzione del campione) per l'inquadramento completo del disegno di ricerca, in questa sede si precisano le scelte classificatorie adottate per la corretta lettura dei risultati dell'analisi. La pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità è stata rilevata attraverso verifica diretta delle informazioni rese disponibili dalle imprese con riferimento all'esercizio 2024, considerando come valide tutte le forme strutturate di rendicontazione di sostenibilità accessibili al pubblico, indipendentemente dalla denominazione adottata e dagli standard di rendicontazione utilizzati. Sono state considerate come forme strutturate di rendicontazione le pubblicazioni contenenti nello specifico i seguenti aspetti: informazioni generali sull'impresa, metriche ambientali, sociali e di governance. Nel presente lavoro, i termini "rendicontazione di sostenibilità" e "bilancio di sostenibilità" sono stati utilizzati come sinonimi e fanno riferimento ad una rendicontazione completa delle informazioni generali, ambientali, sociali e di governance necessarie per essere considerate forme strutturate di disclosure di sostenibilità. Particolare attenzione è stata posta alla distinzione tra rendicontazione su base individuale e rendicontazione su base consolidata, la quale assume un rilievo sostanziale nell'interpretazione dei risultati in quanto indica in modo maggiormente preciso l'impegno delle imprese nei confronti della sostenibilità. Per base individuale si intende la pubblicazione effettuata direttamente dall'impresa considerata, sia nel caso di società autonome non appartenenti a gruppi, sia nel caso in cui la società oggetto di analisi è una capogruppo e rediga e pubblichi un

bilancio di sostenibilità che includa le informazioni riferite all'intero gruppo societario. In tale configurazione, la scelta di rendicontare le informazioni di sostenibilità è riconducibile direttamente al soggetto che esercita il controllo e che definisce l'indirizzo strategico complessivo, risultando quindi espressione diretta della volontà dell'impresa analizzata.

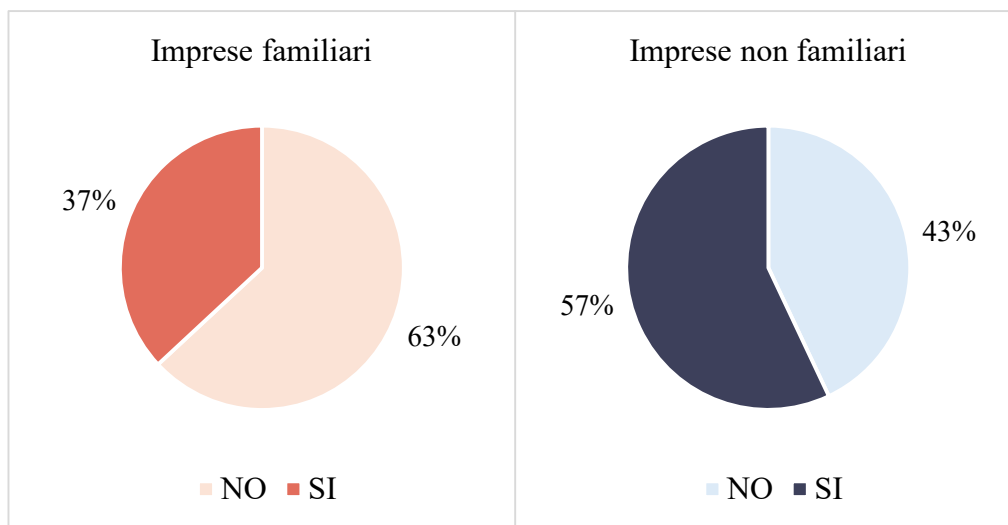
Diversamente, per rendicontazione su base consolidata si intendono i casi in cui un'impresa non pubblica autonomamente un proprio bilancio di sostenibilità, ma fornisca le informazioni alla società capogruppo affinché queste siano incluse nel bilancio consolidato del gruppo. In questa casistica, la comunicazione esterna non è espressione di una decisione autonoma dell'impresa considerata, bensì parte di una strategia di disclosure definita a livello sovraordinato. Questa distinzione consente di evitare duplicazioni informative e, soprattutto, di cogliere con maggiore precisione il livello decisionale al quale si colloca la scelta di pubblicazione. Definiti tali aspetti, l'analisi può ora concentrarsi sulle evidenze comparative generali, volte a verificare l'eventuale presenza di "differenze sistematiche" tra imprese familiari e non familiari in termini di propensione alla rendicontazione di sostenibilità.

Alla luce dei criteri definatori adottati, l'analisi si focalizza ora sulle evidenze a livello complessivo del campione, con particolare attenzione al confronto tra imprese familiari e non familiari. In primo luogo, viene esaminata la presenza di rendicontazioni di sostenibilità a livello di campione complessivo, per poi analizzare la propensione alla pubblicazione di imprese familiari e non familiari, al fine di evidenziare le eventuali differenze esistenti.

Delle 2.400 imprese del Nord Italia presenti nel campione, a metà gennaio 2026, risultano avere pubblicato una rendicontazione di sostenibilità meno della metà del campione, per un totale di 1.077 imprese, ovvero poco meno del 45%. Delle imprese che hanno pubblicato la rendicontazione di sostenibilità, 535 sono classificate come imprese familiari e la restante parte pari a 542 imprese sono classificate come imprese non familiari. Questa evidenza mostra che a livello numerico nel campione non esistono particolari differenze tra le due tipologie di imprese. Tuttavia, essendo le imprese familiari numericamente superiori alle imprese non familiari all'interno del campione (1.449 imprese familiari contro 951 imprese non familiari), si osserva una minore incidenza relativa della pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità tra le imprese familiari. È opportuno precisare che tale evidenza deriva dall'analisi congiunta di pubblicazioni sia indipendenti che consolidate; pertanto, la distinzione tra queste due tipologie di forme di rendicontazione può influenzare l'interpretazione del fenomeno e lasciare spazio a ulteriori letture dei risultati.

La Figura 15, *Confronto tra imprese familiari e non familiari sulla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024*, ha lo scopo di evidenziare le differenze nei confronti della propensione delle due categorie di imprese nei confronti della pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità.

Figura 15: Confronto tra imprese familiari e non familiari sulla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024



Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Figura 15, sebbene in termini assoluti il numero complessivo di rendicontazioni di sostenibilità pubblicate dalle imprese familiari e non familiari risulti sostanzialmente allineato, emergono differenze significative se si considera l'incidenza percentuale della pubblicazione all'interno delle due categorie. Considerando le due tipologie di forme di rendicontazione, le imprese familiari risultano essere complessivamente meno propense a divulgare informazioni relative alla sostenibilità rispetto alle imprese non familiari. In particolare, solamente il 37% delle imprese familiari incluse nel campione ha pubblicato il proprio bilancio di sostenibilità relativo all'esercizio 2024. Tale valore risulta inferiore a quanto rilevato per le imprese non familiari, tra le quali la quota di pubblicazione supera la metà del campione (57%). La differenza osservata suggerisce pertanto l'esistenza di una diversa incidenza della rendicontazione in funzione della natura proprietaria dell'impresa. Questo scostamento percentuale appare particolarmente rilevante se si considera il crescente ruolo attribuito alla rendicontazione non finanziaria nel contesto normativo e competitivo attuale.

Esso potrebbe inoltre riflettere differenze nelle priorità strategiche, nelle risorse disponibili o nel grado di formalizzazione dei processi interni. Sebbene i risultati ottenuti dalla presente analisi si differenziano da quanto visto nella maggior parte della letteratura analizzata, che vedono nelle imprese familiari una maggiore propensione alla pubblicazione di sostenibilità,⁹³⁹⁴ questi ultimi risultano essere in linea con una parte della letteratura che evidenzia come le imprese familiari tendano, in media, a presentare livelli inferiori di disclosure formalizzata in materia di sostenibilità rispetto alle imprese non familiari.⁹⁵ In particolare, alcuni tratti peculiari delle imprese familiari, come ad esempio la Socioemotional Wealth (SEW), sono stati analizzati in letteratura non solo come fattori in grado di favorire comportamenti responsabili, ma anche come elementi che possono influenzare negativamente la propensione alla rendicontazione formale della sostenibilità. Il benessere socioemotivo rappresenta infatti una dimensione che può condurre a scelte strategiche differenti nella comunicazione delle informazioni agli stakeholder. In alcuni casi, le imprese familiari possono privilegiare forme di comunicazione meno formalizzate, evitando la pubblicazione di strumenti strutturati come la rendicontazione di sostenibilità. Tale comportamento può essere ricondotto alla volontà di valorizzare la reputazione e l'eredità familiare consolidate nel tempo, facendo maggiormente leva su relazioni dirette e modalità di comunicazione informali con gli stakeholder.⁹⁶⁹⁷

Al fine di approfondire ulteriormente le dinamiche sottostanti alla differenza tra imprese familiari e non familiari, risulta opportuno analizzare la modalità attraverso cui la pubblicazione viene effettuata, distinguendo tra rendicontazione su base individuale e su base consolidata. Questa ulteriore articolazione consente di comprendere se la scelta di disclosure sia espressione diretta dell'impresa analizzata oppure si inserisca in una strategia definita a livello di gruppo. In tale prospettiva, l'analisi si concentra ora sulla distribuzione delle imprese pubblicanti in funzione della tipologia di rendicontazione adottata, così da evidenziare eventuali differenze

⁹³ Memili, E., Fang, H. C., Koç, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sönmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9–28. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1308371>

⁹⁴ Parra-Domínguez, J., David, F., & Azevedo, T. (2021). Family firms and coupling among CSR disclosures and performance. *Administrative Sciences*, 11(1), Article 30. <https://doi.org/10.3390/admsci11010030>

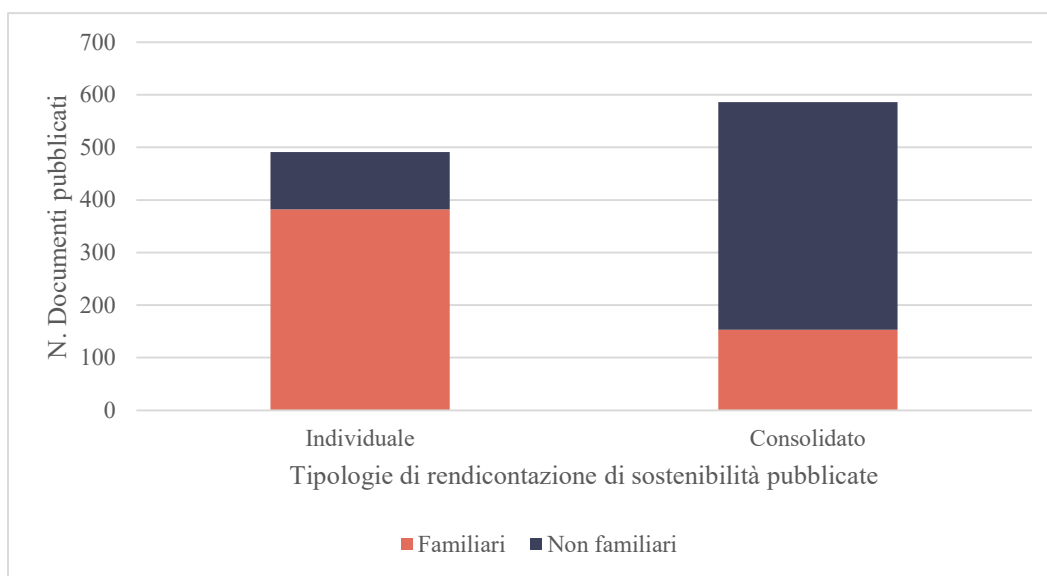
⁹⁵ Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>

⁹⁶ Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gómez-Mejía, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>

⁹⁷ Kim, S.-J., Bae, J., & Kang, S. (2024). The cross-cutting pursuit of family values: When and how do family firms engage in corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 2749–2769. <https://doi.org/10.1002/csr.2714>

nella struttura decisionale relativa alla disclosure. Tale distinzione permette anche di valutare il diverso grado di autonomia delle imprese nella definizione delle politiche di sostenibilità. La Figura 16, *Distribuzione delle imprese familiari e non familiari pubblicanti per tipologia di rendicontazione*, presenta la distribuzione delle imprese che hanno pubblicato la rendicontazione di sostenibilità nel 2024, distinguendo tra base individuale e base consolidata e disaggregando ulteriormente il dato in funzione della natura proprietaria dell'impresa.

Figura 16: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari pubblicanti per tipologia di rendicontazione



Fonte: elaborazione propria

Analizzando la Figura 16, emerge una configurazione nettamente differenziata tra le due categorie di imprese. Con riferimento alla rendicontazione su base individuale, si osserva una marcata prevalenza delle imprese familiari, che presentano un numero significativamente superiore di pubblicazioni (382 casi) rispetto alle imprese non familiari (109 casi). Le imprese familiari rappresentano infatti il 77,8% del totale dei bilanci redatti su base individuale, a fronte del 22,2% delle imprese non familiari. In questa configurazione, in accordo con la letteratura, la scelta di disclosure risulta direttamente riconducibile all'impresa considerata, rafforzando

così la qualità e la credibilità della rendicontazione e configurandosi come espressione autonoma della volontà del soggetto che redige il bilancio.⁹⁸

Con riferimento, invece, alla rendicontazione su base consolidata, si registra una dinamica opposta: la maggioranza delle pubblicazioni è riconducibile alle imprese non familiari, con 433 casi (pari a circa il 74% del totale delle rendicontazioni consolidate), mentre le imprese familiari risultano meno rappresentate, con 153 casi (circa il 26%). Tale evidenza suggerisce che, nel caso delle imprese non familiari, la disclosure di sostenibilità sia più frequentemente inserita in una strategia di comunicazione definita a livello di gruppo, con conseguente accentramento del processo di rendicontazione presso la società capogruppo.

La distribuzione osservata evidenzia pertanto non soltanto una differenza nella propensione complessiva alla pubblicazione, ma anche una diversa modalità attraverso cui tale pubblicazione viene implementata. Le imprese familiari, quando pubblicano, tendono prevalentemente a farlo su base individuale, assumendo in modo diretto la responsabilità della disclosure; al contrario, le imprese non familiari risultano più frequentemente inserite in gruppi societari che centralizzano la rendicontazione a livello consolidato.

Nel complesso, tali evidenze suggeriscono che la natura proprietaria possa incidere non solo sulla probabilità di pubblicazione del bilancio di sostenibilità, ma anche sul livello organizzativo al quale si colloca la decisione di rendicontazione, riflettendo differenti assetti di governance e strutture di gruppo. Le evidenze osservate suggeriscono dunque che la natura familiare dell'impresa possa influenzare non soltanto l'intensità della disclosure, ma anche il grado di accentramento del processo di rendicontazione, riflettendo differenti modelli di governance e strutture di gruppo. Inoltre, al fine di comprendere se la dimensione economica dell'impresa rappresenti un ulteriore fattore associato alla probabilità di pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità, si è proceduto ad analizzare la relazione tra fatturato e pubblicazione, indipendentemente dalla natura proprietaria. In relazione a questo livello di analisi, la prima differenza analizzata è la media del fatturato delle imprese che pubblicano una rendicontazione di sostenibilità e le imprese che non la pubblicano. L'analisi della dimensione economica evidenzia una differenza significativa tra imprese pubblicanti e non pubblicanti. In particolare, il fatturato medio delle imprese che hanno redatto una rendicontazione di

⁹⁸ Stutz, A., Schell, S., & Hack, A. (2022). In family firms we trust: Experimental evidence on the credibility of sustainability reporting: A replication study with extension. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), Article 100498. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100498>

sostenibilità nel 2024 si attesta a 274 milioni di euro, a fronte di un valore medio pari a 121 milioni di euro rilevato tra le imprese che non hanno effettuato alcuna forma strutturata di rendicontazione.

La differenza osservata suggerisce l'esistenza di una relazione positiva tra dimensione economica e propensione alla disclosure. Le imprese caratterizzate da un maggiore volume d'affari appaiono infatti più inclini alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità, probabilmente in ragione delle maggiori risorse organizzative disponibili, della presenza di strutture amministrative più articolate e di una più elevata esposizione nei confronti degli stakeholder esterni.

Tale evidenza rafforza l'ipotesi secondo cui la dimensione economica possa rappresentare un fattore abilitante della rendicontazione non finanziaria, incidendo sia sulla capacità operativa di sostenere i costi della disclosure, sia sulla riorganizzazione interna e formazione del personale volta all'ottenimento della rendicontazione sostenibile.⁹⁹ Si segnala tuttavia che il fatturato medio può risentire della presenza di valori estremamente elevati; pertanto, ulteriori approfondimenti sulla distribuzione del campione potrebbero fornire indicazioni aggiuntive sulla robustezza del risultato.

Con lo scopo di analizzare, a livello numerico, le imprese che pubblicano una rendicontazione di sostenibilità, il campione è stato suddiviso in quattro classi dimensionali. Tale articolazione consente di verificare se, anche all'interno della categoria delle imprese di maggiori dimensioni, emergano differenze nella propensione alla pubblicazione del bilancio di sostenibilità in funzione del volume d'affari. La suddivisione per fasce di fatturato permette inoltre di cogliere eventuali variazioni progressive nella diffusione della disclosure, offrendo una lettura più granulare rispetto al semplice confronto tra imprese pubblicanti e non pubblicanti.

Le classi individuate sono le seguenti: fino a 100 milioni di euro; da 100 a 200 milioni di euro; da 200 a 500 milioni di euro e oltre 500 milioni di euro. Tale classificazione consente di distinguere tra imprese di grandi dimensioni e realtà caratterizzate da volumi d'affari particolarmente elevati, al fine di valutare se la rendicontazione risulti maggiormente concentrata nelle fasce dimensionali superiori.

La Tabella 19, *Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per classe di fatturato*, riporta la distribuzione delle imprese del campione in funzione delle classi di fatturato

⁹⁹ Castilla-Polo, F., & Guerrero-Baena, M. D. (2023). The business case for sustainability reporting in SMEs: Consultants' and academics' perceptions. *Sustainable Development*, 31(5), 3224–3238. <https://doi.org/10.1002/sd.2576>

individuare, distinguendo tra imprese che hanno pubblicato la rendicontazione di sostenibilità e imprese che non hanno effettuato alcuna forma strutturata di rendicontazione nel 2024. Per ciascuna classe dimensionale viene inoltre indicata l'incidenza percentuale delle imprese pubblicanti sul totale della categoria, al fine di consentire una lettura comparativa tra le diverse fasce di volume d'affari.

Tabella 19: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per classe di fatturato

Classi di fatturato (Mld €)	Totale imprese del campione	Imprese che non hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità 2024	Imprese che hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità 2024	% di imprese che hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità su totale categoria
<100	1280	845	435	34%
100-200	782	388	394	50%
200-500	202	63	139	69%
>500	136	27	109	80%

Fonte: elaborazione propria

L'analisi evidenzia una chiara relazione crescente tra dimensione economica dell'impresa e propensione alla pubblicazione del bilancio di sostenibilità. In particolare, nella classe di fatturato inferiore ai 100 milioni di euro, soltanto il 34% delle imprese risulta aver pubblicato una rendicontazione di sostenibilità. La percentuale aumenta significativamente nella fascia 100-200 milioni, dove raggiunge il 50%, evidenziando una sostanziale parità tra imprese pubblicanti e non pubblicanti. Il trend risulta ancora più marcato nelle classi dimensionali superiori: tra le imprese con fatturato compreso tra 200 e 500 milioni di euro la quota di pubblicazione sale al 69%, mentre nelle imprese con fatturato superiore ai 500 milioni essa raggiunge l'80% del totale della categoria.

La distribuzione osservata suggerisce pertanto l'esistenza di una relazione crescente tra volume d'affari e probabilità di pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità, indicando come la probabilità di pubblicazione stessa risulti progressivamente più diffusa al crescere della dimensione economica dell'impresa. Alla luce della relazione osservata tra dimensione economica e pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità, l'analisi viene ora estesa alla

variabile territoriale, al fine di verificare se la localizzazione geografica dell'impresa rappresenti un ulteriore fattore associato alla diffusione della disclosure.

3.3.2 - Analisi territoriale della pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità

L'analisi territoriale consente di indagare se il contesto regionale di riferimento possa incidere sulla propensione delle imprese alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità. Le differenze tra regioni possono infatti riflettere eterogeneità nel tessuto produttivo, nel grado di industrializzazione, nei valori culturali, nella presenza di gruppi societari strutturati e nella sensibilità verso le tematiche di sostenibilità. A tal fine, il campione è stato articolato per singola regione, prevedendo l'aggregazione di Piemonte e Valle d'Aosta in ragione della ridotta numerosità del campione valdostano e della contiguità geografica tra le due realtà. Per ciascuna regione è stata calcolata l'incidenza percentuale delle imprese pubblicanti sul totale delle imprese appartenenti alla medesima area, così da consentire un confronto omogeneo tra contesti territoriali differenti.

A tal fine la Tabella 20, *Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per area geografica*, riporta la distribuzione delle imprese del campione per singola regione, evidenziando per ciascun territorio il numero totale di imprese, la ripartizione tra soggetti pubblicanti e non pubblicanti e la relativa incidenza percentuale della pubblicazione del bilancio di sostenibilità sul totale regionale.

Tabella 20: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per area geografica

Regione	Totale imprese	Imprese che non hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità 2024	Imprese che hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità 2024	% di imprese che hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità su totale regione
Lombardia	1028	544	484	47%
Veneto	462	276	186	40%
Emilia-Romagna	448	247	201	45%

Piemonte-Valle d'Aosta	273	148	124	45%
Friuli-Venezia Giulia	84	53	31	37%
Trentino-Alto Adige	63	34	29	46%
Liguria	42	20	22	52%

Fonte: elaborazione propria

L'analisi territoriale evidenzia differenze nella propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità tra le regioni considerate, sebbene tali variazioni non appaiano particolarmente ampie. La Lombardia, che rappresenta il territorio con la maggiore numerosità campionaria (1.028 imprese), presenta un'incidenza di pubblicazione pari al 47%, valore in linea con la media complessiva del campione. Tra le altre regioni con elevata numerosità, l'Emilia-Romagna e il gruppo Piemonte-Valle d'Aosta registrano entrambe una percentuale del 45%, mentre il Veneto si colloca su un livello leggermente inferiore, con il 40% delle imprese pubblicanti. Percentuali più contenute si osservano in Friuli-Venezia Giulia (37%), mentre il Trentino-Alto Adige presenta un'incidenza del 46%. La Liguria, pur caratterizzata da una numerosità più ridotta, evidenzia la quota percentuale più elevata tra le regioni analizzate (52%).

Un'ulteriore verifica della distribuzione per natura proprietaria all'interno delle singole regioni non evidenzia scostamenti tali da modificare il quadro complessivo emerso a livello aggregato. Per quanto riguarda l'influenza del contesto regionale sulla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024 analizzata dal punto di vista settoriale, è stata appositamente creata la Tabella 21, *Distribuzione delle pubblicazioni della rendicontazione di sostenibilità per area geografica e macrosettore*. Tale tabella presenta, da un lato, i sette gruppi regionali analizzati e, dall'altro, i macrosettori individuati. Per ciascuna intersezione tra area geografica e macrosettore sono riportati il numero assoluto delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate complessivamente da imprese familiari e non familiari, nonché la relativa percentuale sul totale delle imprese analizzate nella specifica combinazione area/settore. All'interno della tabella "N." indica il numero di rendicontazioni di sostenibilità pubblicate e la percentuale rappresenta l'incidenza del numero di rendicontazioni sul totale delle imprese appartenenti alla specifica combinazione area geografica-macrosettore.

Tabella 21: Rendicontazione di sostenibilità pubblicate per area geografica e macrosettore

Regioni	Alimentari e bevande		Chimica, plastica e farmaceutica		Legno, carta, stampa e arredamento		Metallurgia, meccanica, automotive, elettronica		Tessile, moda e lifestyle	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Lombardia	50	34%	143	52%	29	45%	230	47%	32	63%
Veneto	21	26%	35	64%	24	38%	86	39%	20	49%
Emilia-Romagna	43	40%	29	53%	8	40%	114	46%	7	47%
Piemonte-Valle d'Aosta	17	35%	28	56%	7	47%	61	45%	11	52%
Friuli-Venezia Giulia	3	30%	2	29%	3	21%	22	43%	1	50%
Trentino-Alto Adige	9	50%	3	43%	2	29%	14	47%	1	100%
Liguria	3	43%	5	63%	1	100%	13	50%	0	0%

Fonte: elaborazione propria

Come evidenziato dalla Tabella 21, emerge una forte concentrazione delle rendicontazioni di sostenibilità nelle regioni Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, che registrano i valori più alti in termini assoluti nella maggior parte dei macrosettori analizzati. La Lombardia si distingue soprattutto nei comparti metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica con 230 rendicontazioni (47%) e chimica, plastica e farmaceutica, con 143 rendicontazioni (52%). Valori rilevanti in termini percentuali si osservano anche nel macrosettore “Tessile, moda e lifestyle”, dove la regione registra 32 pubblicazioni, pari al 63% delle imprese analizzate nel settore. Anche il Veneto presenta una diffusione significativa delle pratiche di rendicontazione, in particolare nel macrosettore “Chimica, plastica e farmaceutica”, dove la percentuale raggiunge il 64%.

I gruppi regionali Piemonte-Valle d'Aosta, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige e Liguria presentano invece valori assoluti più contenuti, coerentemente con la minore numerosità di imprese presenti nel campione. Tuttavia, in alcuni casi si osservano percentuali significative, come nel caso del Trentino-Alto Adige nel settore alimentari e bevande (50%). In alcuni comparti viene raggiunto il 100% delle rendicontazioni per campione analizzato, tuttavia si

segnala che, in queste casistiche la popolazione è composta solamente da una impresa che ha pubblicato la propria rendicontazione di sostenibilità.

L'analisi territoriale evidenzia dunque come la localizzazione geografica possa essere associata a lievi variazioni nella propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità, pur senza configurarsi come fattore determinante in modo netto. Questo elemento, se abbinato alla variabile settoriale, assume sfaccettature differenti, presentando variazioni più o meno contenute a seconda del macrosettore di riferimento. Tale evidenza suggerisce che, nel campione analizzato, le dinamiche proprietarie e dimensionali sembrano incidere in misura più significativa rispetto alla variabile territoriale. Alla luce della limitata incidenza della variabile territoriale, l'attenzione si concentra ora sulla dimensione settoriale, al fine di verificare se il comparto di attività economica rappresenti un fattore maggiormente discriminante nella diffusione della disclosure di sostenibilità.

3.3.3 - Analisi settoriale della disclosure di sostenibilità

L'analisi settoriale viene articolata su due distinti livelli di osservazione. In primo luogo, si esamina l'incidenza complessiva della pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità all'interno di ciascun settore, rapportando il numero di imprese pubblicanti al totale delle imprese appartenenti al medesimo comparto. Tale prospettiva consente di individuare i settori nei quali la disclosure risulta maggiormente diffusa e quelli, invece, caratterizzati da una minore propensione alla rendicontazione. In secondo luogo, l'attenzione si concentra sulla composizione proprietaria delle imprese che hanno effettivamente pubblicato il bilancio di sostenibilità, distinguendo tra imprese familiari e non familiari. Questa ulteriore articolazione permette di verificare se, all'interno dei diversi comparti, la disclosure sia prevalentemente trainata da una specifica categoria proprietaria, offrendo una lettura più approfondita delle dinamiche settoriali. In generale, i macrosettori utilizzati per categorizzare le imprese sono descritti all'interno del paragrafo 3.1 - *Obiettivi di ricerca, strumenti di analisi e costruzione del campione*.

La Tabella 22, *Pubblicazione del bilancio di sostenibilità 2024 per macrosettore*, riporta la distribuzione delle imprese del campione per settore merceologico, distinguendo tra soggetti che hanno pubblicato la rendicontazione di sostenibilità nel 2024 e imprese che non hanno

effettuato alcuna forma strutturata di rendicontazione. Per ciascun comparto viene inoltre indicato il totale delle imprese appartenenti al settore e la relativa incidenza percentuale della pubblicazione sul totale della categoria. Tale articolazione consente di valutare il grado di diffusione della disclosure nei diversi ambiti di attività economica e di individuare eventuali differenze nella propensione alla rendicontazione tra i settori considerati.

Tabella 22: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024 per macrosettore

Etichette di riga	Imprese che non hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità 2024		Imprese che hanno pubblicato rendicontazione di sostenibilità 2024		Totale imprese nel campione	% rendicontazioni pubblicate
	Familiari	Non familiari	Familiari	Non familiari		
Alimentari e bevande	189	84	90	56	419	35%
Chimica, plastica e farmaceutica	121	89	100	145	455	54%
Legno, carta, stampa e arredamento	85	25	40	34	184	40%
Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica	476	195	259	281	1211	45%
Tessile, moda e lifestyle	43	16	46	26	131	55%
Totale complessivo	914	409	535	542	2400	

Fonte: elaborazione propria

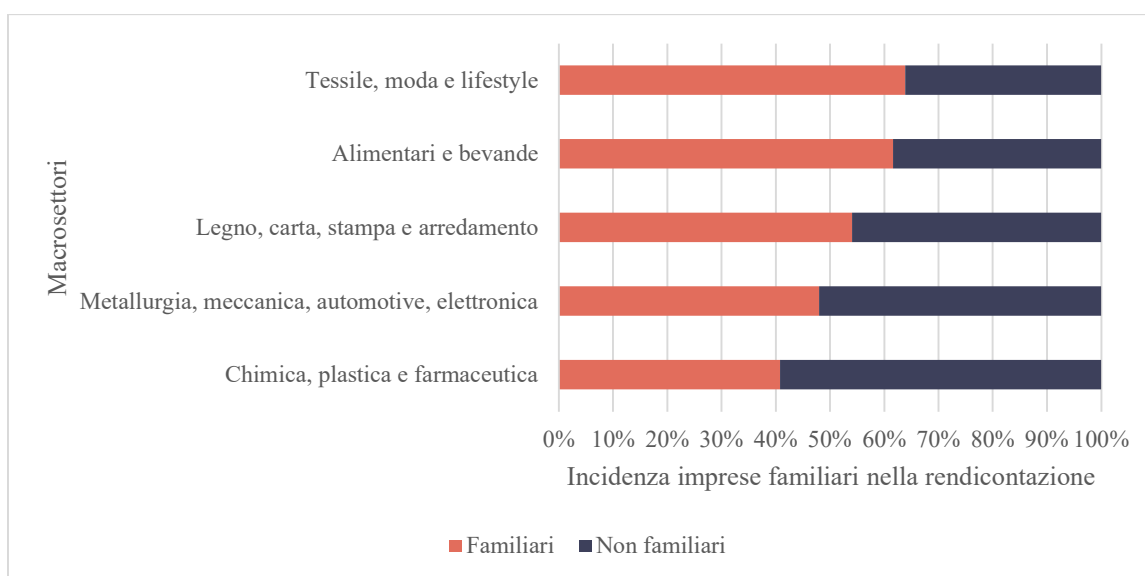
Come evidenziato dalla Tabella 22, in termini di pubblicazione, il macrosettore “Chimica, plastica e farmaceutica” presenta una quota particolarmente elevata di imprese pubblicanti, così come il macrosettore “Tessile, moda e lifestyle”. Al contrario, il macrosettore “Alimentari e bevande” evidenzia una maggiore prevalenza di imprese non pubblicanti, configurandosi come il comparto con la minore incidenza della disclosure tra quelli analizzati.

Il comparto “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, pur registrando il numero assoluto più elevato di bilanci pubblicati (540 casi), presenta una distribuzione più equilibrata tra imprese pubblicanti e non pubblicanti. Nel complesso, tali evidenze suggeriscono che la diffusione della rendicontazione di sostenibilità non risulti omogenea tra i diversi comparti produttivi, ma presenti differenze riconducibili alla natura dell’attività economica svolta.

Dopo aver analizzato l’incidenza complessiva della pubblicazione del bilancio di sostenibilità nei diversi settori, l’attenzione è concentrata ora sulla composizione proprietaria delle imprese

che hanno effettivamente redatto il bilancio di sostenibilità nel 2024. In particolare, si esamina la quota di imprese familiari sul totale delle imprese pubblicanti all'interno di ciascun comparto, al fine di verificare se la disclosure risulti prevalentemente riconducibile a una specifica categoria proprietaria. Con tale scopo, la Figura 17, *Incidenza delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore*, rappresenta la porzione di imprese familiari che ha pubblicato un bilancio di sostenibilità rispetto al totale di bilanci pubblicati per macrosettore.

Figura 17: Incidenza delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore



Fonte: elaborazione propria

Dall'analisi della Figura 17, emerge che la natura proprietaria incide in modo differenziato a seconda del comparto di attività. Nel macrosettore “Tessile, moda e lifestyle” e nel comparto “Alimentari e bevande”, le imprese familiari rappresentano la quota prevalente tra i soggetti pubblicanti, evidenziando una presenza maggioritaria nella rendicontazione di sostenibilità. Situazione analoga si osserva nel macrosettore “Legno, carta, stampa e arredamento”, dove le imprese familiari costituiscono una componente significativa delle imprese che hanno pubblicato il bilancio. Al contrario, nei macrosettori “Chimica, plastica e farmaceutica” e “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, la distribuzione appare più equilibrata, con una presenza delle imprese non familiari maggiormente rilevante rispetto agli altri

comparti. In un secondo momento, l'incidenza delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore è stata disaggregata per area geografica, con lo scopo di verificare se il comportamento delle imprese familiari e non familiari è soggetto a ulteriori variazioni basate sul contesto territoriale di riferimento. Con lo scopo di rendere chiare le eventuali differenze è stata creata la Tabella 23, *Distribuzione delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore e area geografica*.

Tabella 23: Distribuzione delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore e area geografica

Regioni	Alimentari e bevande		Chimica, plastica e farmaceutica		Legno, carta, stampa e arredamento		Metallurgia, meccanica, automotive, elettronica		Tessile, moda e lifestyle	
	F.B.	N.F.B.	F.B.	N.F.B.	F.B.	N.F.B.	F.B.	N.F.B.	F.B.	N.F.B.
Lombardia	25	25	51	92	17	12	127	103	21	11
Veneto	15	6	21	14	16	8	48	38	12	8
Emilia-Romagna	27	16	14	15	3	5	50	64	4	3
Piemonte-Valle d'Aosta	13	4	11	17	1	6	15	46	8	3
Friuli-Venezia Giulia	2	1	1	1	1	2	11	11	0	1
Trentino-Alto Adige	6	3	2	1	1	1	6	8	1	0
Liguria	2	1	0	5	1	0	2	11	0	0
Totale imprese	90	56	100	145	40	34	259	281	46	26

Fonte: elaborazione propria

Dall'analisi della tabella 23 emergono alcune differenze nella distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità tra imprese familiari (F.B.) e imprese non familiari (N.F.B.) nei diversi contesti settoriali e regionali.

Nel macrosettore "Alimentari e bevande", si osserva una prevalenza complessiva di rendicontazioni di sostenibilità pubblicate dalle imprese familiari (90 F.B. contro 56 N.F.B.), coerente con la forte presenza di imprese a conduzione familiare in questo comparto. Tale

tendenza risulta particolarmente evidente in regioni come Emilia-Romagna (27 F.B. contro 16 N.F.B.), Veneto (15 contro 6) e Piemonte-Valle d'Aosta (13 contro 4), mentre in Lombardia si registra una parità tra le due tipologie di impresa. Nel comparto “Chimica, plastica e farmaceutica”, al contrario, prevalgono le pubblicazioni delle imprese non familiari (145 N.F.B. contro 100 F.B.). Questa dinamica appare particolarmente marcata in Lombardia, dove le imprese non familiari hanno pubblicato quasi il doppio di rendicontazioni rispetto alle familiari (92 contro 51), e in Liguria, dove si registrano esclusivamente imprese non familiari tra quelle che pubblicano rendicontazioni. Nel macrosettore “Legno, carta, stampa e arredamento” emerge una leggera prevalenza delle imprese familiari (40 F.B. contro 34 N.F.B.), soprattutto in regioni come Veneto (16 F.B. contro 8 N.F.B.) e Lombardia (17 contro 12), mentre in altri contesti territoriali la distribuzione risulta più equilibrata. Il macrosettore “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, che rappresenta il comparto con il maggior numero di imprese nel campione, mostra una distribuzione relativamente equilibrata tra imprese familiari e non familiari (259 F.B. e 281 N.F.B.). Tuttavia, si osservano differenze a livello regionale: in Lombardia e Veneto prevalgono le imprese familiari, mentre in Emilia-Romagna e Piemonte-Valle d'Aosta risultano più numerose le imprese non familiari.

Infine, nel macrosettore “Tessile, moda e lifestyle” si registra una prevalenza delle imprese familiari (46 F.B. contro 26 N.F.B.), in linea con la struttura tradizionale del comparto del made in Italy. Tale dinamica risulta particolarmente evidente in Lombardia, Veneto e Piemonte-Valle d'Aosta, dove le imprese familiari rappresentano la maggioranza tra quelle che pubblicano rendicontazioni di sostenibilità.

Al fine di rendere più immediata la lettura dell'analisi presentata all'interno della Tabella 22, è stata predisposta la Tabella 24, *Distribuzione percentuale delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore e area geografica*, che rielabora i dati riportati mostrando le percentuali di imprese, suddivise in imprese familiari e non familiari, collocate all'interno delle diverse intersezioni tra regioni e macrosettori.

Tabella 24: Distribuzione percentuale delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore e area geografica

Regioni	Alimentari e bevande		Chimica, plastica e farmaceutica		Legno, carta, stampa e arredamento		Metallurgia, meccanica, automotive, elettronica		Tessile, moda e lifestyle	
	% F.B.	% N.F.B.	% F.B.	% N.F.B.	% F.B.	% N.F.B.	% F.B.	% N.F.B.	% F.B.	% N.F.B.
Lombardia	50%	50%	36%	64%	59%	41%	55%	45%	66%	34%
Veneto	71%	29%	60%	40%	67%	33%	56%	44%	60%	40%
Emilia-Romagna	63%	37%	48%	52%	38%	62%	44%	56%	57%	43%
Piemonte-Valle d'Aosta	76%	24%	39%	61%	14%	86%	25%	75%	73%	27%
Friuli-Venezia Giulia	67%	33%	50%	50%	33%	67%	50%	50%	0%	100%
Trentino-Alto Adige	67%	33%	67%	33%	50%	50%	43%	57%	100%	0%
Liguria	67%	33%	0%	100%	100%	0%	15%	85%	0%	0%
Totale imprese	62%	38%	41%	59%	54%	46%	48%	52%	64%	36%

Fonte: elaborazione propria

La Tabella 24 presenta i dati della Tabella 23 in forma percentuale, permettendo di confrontare con maggiore immediatezza il peso relativo delle imprese familiari (F.B.) e non familiari (N.F.B.) nei diversi macrosettori e contesti regionali. Nel complesso emerge una maggiore incidenza delle imprese familiari nei comparti “Alimentari e bevande” (62%) e “Tessile, moda e lifestyle” (64%), mentre nel settore “Chimica, plastica e farmaceutica” prevalgono le imprese non familiari (59%). Nei macrosettori Legno, carta, stampa e arredamento e “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica” la distribuzione risulta invece più equilibrata, con percentuali complessive rispettivamente pari al 54% e al 48% di imprese familiari. Anche a livello regionale emergono alcune differenze, come la forte presenza di imprese familiari in Veneto nel settore alimentare (71%) o la prevalenza di imprese non familiari in Lombardia nel comparto chimico (64%). Nel complesso, tali evidenze suggeriscono che, pur permanendo differenze settoriali nella diffusione complessiva della disclosure, la partecipazione delle

imprese familiari alla rendicontazione risulta consistente in tutti i macrosettori considerati, con variazioni riconducibili alla diversa struttura proprietaria, dimensionale e area geografica dei comparti produttivi.

3.4 - Diversità di genere e rendicontazione di sostenibilità

Come illustrato all'interno del capitolo primo, al paragrafo *1.3 - Diversità di genere negli organi di governance e rendicontazione di sostenibilità*, la diversità di genere negli organi di governance rappresenta un ambito di studio e ricerca sempre più analizzato, costituendo una dimensione di rilievo nell'interpretazione delle dinamiche decisionali anche in ambito di strategie di sostenibilità. La letteratura ha evidenziato come la presenza femminile nei CdA possa associarsi a una maggiore attenzione verso l'aspetto reputazionale, alla considerazione degli interessi dei propri stakeholder e a una più elevata propensione alla rendicontazione di sostenibilità, pur in presenza di risultati non sempre univoci e fortemente condizionati dal contesto istituzionale e dalla categoria di impresa analizzata tra le imprese familiari e le non familiari.^{100 101 102}

Partendo da tali evidenze teoriche, il presente paragrafo analizza empiricamente il ruolo della diversità di genere nella spiegazione della probabilità di pubblicazione del bilancio di sostenibilità nel campione oggetto di studio. In particolare, l'attenzione si concentra su due profili distinti ma interconnessi: l'effetto della semplice presenza femminile nel Consiglio di Amministrazione e la verifica dell'ipotesi della massa critica quale soglia minima necessaria affinché la rappresentanza femminile possa incidere in modo sostanziale sulle scelte di rendicontazione. Questo elemento sarà esaminato attraverso due differenti modalità: una prima versione semplicistica del fenomeno che rileva come massa critica la semplice presenza

¹⁰⁰ Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

¹⁰¹ Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I.-M. (2017). The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses. *Business Ethics*, 26(2), 162–174. <https://doi.org/10.1111/beer.12140>

¹⁰² De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1865–1878. <https://doi.org/10.1002/bse.2721>

numerica di 3 donne componenti del CdA e, successivamente rapportando il numero di donne componenti del CdA al totale dei membri del CdA.

L'analisi preliminare della composizione dei Consigli di Amministrazione mostra come la presenza femminile nel campione considerato risulti significativamente inferiore rispetto a quella maschile, delineando un assetto di governance ancora caratterizzato da una marcata prevalenza di amministratori uomini. Tale evidenza rappresenta il punto di partenza per l'analisi, volta a verificare se, e in quale misura, la componente femminile possa incidere sulle scelte di rendicontazione di sostenibilità. Complessivamente, i membri dei Consigli di Amministrazione ammontano a 10.255 unità, di cui soltanto 1.698 donne. La componente femminile rappresenta pertanto poco meno del 17% del totale, confermando una distribuzione di genere fortemente sbilanciata a favore degli amministratori uomini.

Considerando, in via semplicistica, la presenza di almeno una donna nel Consiglio di amministrazione, il campione si suddivide in due gruppi distinti: imprese con board misto e imprese caratterizzate da una composizione interamente maschile. In particolare, su un totale di 2.400 imprese analizzate, 1.156 presentano almeno una donna nel CdA, mentre 1.244 imprese risultano prive di rappresentanza femminile. Tra le imprese che presentano almeno una donna in CdA, 778 sono imprese familiari, la restante parte pari a 378 sono non familiari. Tra le imprese che all'interno del CdA risultano prive di rappresentanza femminile, 671 sono imprese familiari e 573 sono imprese non familiari. Da questa prima analisi tra le imprese che includono almeno una donna nel CdA si osserva una prevalenza di imprese familiari, suggerendo come questa tipologia di impresa mostri una maggiore propensione a includere figure femminili negli organi di governance. Al contrario, nelle imprese non familiari la distribuzione appare maggiormente squilibrata a favore dei board completamente maschili tra le due tipologie di board. Tale distribuzione evidenzia come, pur in presenza di una quota significativa di imprese che includono almeno una donna nell'organo di governo, una parte non trascurabile del campione sia ancora caratterizzata da board interamente maschili, confermando la persistenza di assetti decisionali omogenei sotto il profilo di genere. Questo dato risulta particolarmente rilevante nel contesto dell'analisi, in quanto consente di confrontare due configurazioni di governance nettamente distinte sotto il profilo della composizione di genere e di verificarne l'eventuale associazione con comportamenti differenti in termini di trasparenza informativa. Al fine di verificare se ci sono differenze significative relativamente alla propensione alla pubblicazione è stata costruita la Tabella 25, *Rendicontazione di sostenibilità*

e presenza femminile nel CdA, che mette in relazione la pubblicazione del bilancio di sostenibilità tra board esclusivamente a composizione maschile e board caratterizzati dalla presenza di almeno una donna.

Tabella 25: Rendicontazione di sostenibilità e presenza femminile nel CdA

Tipologia di board	Totale imprese	Pubblicazioni di rendicontazioni di sostenibilità	% di pubblicazione
Board completamente maschile	1.244	559	45%
Presenza di almeno una donna	1.156	518	45%

Fonte: elaborazione propria

Dall'analisi riportata in Tabella 25 emerge che la percentuale di imprese che pubblicano il bilancio di sostenibilità risulta pari al 45% sia nel gruppo delle imprese con board completamente maschile sia nel gruppo delle imprese in cui è presente almeno una donna nel Consiglio di amministrazione. In termini assoluti, 559 imprese su 1.244 nel primo gruppo e 518 su 1.156 nel secondo risultano pubblicanti. Il confronto descrittivo non evidenzia pertanto differenze apprezzabili nella propensione alla rendicontazione tra le due configurazioni di governance considerate. La mera presenza di almeno una donna nel CdA non sembra, a livello aggregato, associarsi a una maggiore probabilità di pubblicazione del bilancio di sostenibilità. Tale evidenza suggerisce che l'inclusione femminile, quando limitata alla sola presenza di almeno una rappresentante nel board, possa non essere di per sé sufficiente a incidere sulle scelte di disclosure ESG, rendendo necessario un approfondimento ulteriore volto a indagare se l'intensità della rappresentanza o altre caratteristiche strutturali del Consiglio possano svolgere un ruolo più determinante.

Al fine di verificare l'ipotesi della massa critica, il campione è stato ulteriormente suddiviso sulla base del numero assoluto di donne presenti nel Consiglio di amministrazione, adottando la soglia delle tre amministratrici quale livello minimo affinché la rappresentanza femminile possa esercitare un'influenza effettiva sulle dinamiche deliberative, coerentemente con quanto

adottato da De Masi et al. (2021)¹⁰³ e da Amorelli et al. (2019)¹⁰⁴. A tal fine il campione è stato suddiviso in tre classi: 0 amministratrici, da 1 a 2 amministratrici e tre o più amministratrici. A tale scopo, è stata costruita la Tabella 26, rappresentando una strutturazione del campione basata sul numero di amministratrici all'interno dei CdA.

Tabella 26: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA

Donne nel CdA	Totale imprese	Pubblicazione rendicontazione di sostenibilità	% di pubblicazione
0	1.244	559	45%
1-2	1.046	458	44%
≥3	110	60	55%

Fonte: elaborazione propria

I risultati della Tabella 26 evidenziano che la percentuale di imprese che pubblicano la rendicontazione di sostenibilità è pari al 45% nei board completamente maschili e al 44% in quelli con una o due donne, suggerendo che una presenza femminile limitata non si associ a una maggiore propensione alla redazione del documento.

Diversamente, per la categoria che all'interno del CdA esprime una rappresentanza femminile di almeno 3 membri la quota di pubblicazione sale al 55%, con un incremento di circa dieci punti percentuali rispetto alle altre categorie. Focalizzando l'attenzione sulle imprese appartenenti a tale categoria, la media della rappresentanza femminile calcolata come rapporto tra numero di donne presenti nel CdA e numero di membri del CdA si attesta attorno al 53%. Ciò indica che l'effetto della *gender diversity* sulla disclosure di sostenibilità emerge in modo più significativo solo oltre una soglia minima di rappresentanza, mentre una presenza numericamente contenuta può assumere un carattere prevalentemente simbolico.

A partire dalle informazioni provenienti dalla versione semplicistica della massa critica, i risultati sono stati disaggregati a livello geografico all'interno della Tabella 27, *Pubblicazione*

¹⁰³ De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1865–1878. <https://doi.org/10.1002/bse.2720>

¹⁰⁴ Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2019). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1317–1330. <https://doi.org/10.1002/csr.1793>

della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA e area geografica (% sul totale delle imprese), in modo tale da permettere di evidenziare se sono presenti aree geografiche caratterizzate da un maggior coinvolgimento di donne all'interno del CdA e di come questa presenza influenzi la probabilità di rendicontazione. La tabella si compone di due blocchi principali. Il primo blocco riporta il numero di rendicontazioni di sostenibilità pubblicate e la relativa incidenza percentuale sul totale delle imprese appartenenti a ciascuna combinazione tra numero di donne nel CdA e regione analizzata. Il secondo blocco, invece, presenta il numero totale di imprese, il numero totale di pubblicazioni e la percentuale di pubblicazioni per ogni regione in modo da rendere comparabili i risultati evidenziati nel primo blocco con la media delle pubblicazioni per ogni regione.

Tabella 27: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA e area geografica (% sul totale delle imprese)

	Numero di rendicontazioni pubblicate a seconda del numero di donne nel CdA						Totale campione		
	0 Donne		1-2 Donne		≥3 Donne		Tot. Imprese	N. Pubblicazioni	%
Regione	N.	%	N.	%	N.	%			
Lombardia	239	46%	219	48%	26	57%	1028	484	47%
Veneto	99	41%	77	39%	10	53%	462	186	40%
Emilia-Romagna	105	46%	86	43%	10	53%	448	201	45%
Piemonte-Valle d'Aosta	72	51%	44	38%	8	47%	273	124	45%
Friuli-Venezia Giulia	16	33%	11	37%	4	67%	84	31	37%
Trentino-Alto Adige	18	45%	11	50%	0	0%	63	29	46%
Liguria	10	43%	10	59%	2	100%	42	22	52%
Totale rendicontazioni	559		458		60		2.400	1077	

Fonte: elaborazione propria

L'analisi della Tabella 27 consente di osservare come la diffusione della rendicontazione di sostenibilità vari in funzione sia della composizione di genere del Consiglio di Amministrazione, analizzata dal punto di vista semplicistico della massa critica, sia del contesto territoriale. In generale, le imprese con una maggiore presenza femminile nel CdA tendono a mostrare percentuali più elevate di pubblicazione del bilancio di sostenibilità.

In Lombardia, ad esempio, la percentuale di imprese che pubblicano il bilancio di sostenibilità cresce all'aumentare della presenza femminile nel board, passando dal 46% nelle imprese con CdA interamente maschile, al 48% nelle imprese con una o due donne, fino al 57% nelle imprese con almeno tre donne. Una dinamica simile si osserva anche in Veneto ed Emilia-Romagna, dove la quota di imprese che pubblicano il bilancio di sostenibilità risulta più elevata tra quelle con una presenza femminile più significativa nel Consiglio di Amministrazione.

Nel gruppo regionale Piemonte-Valle d'Aosta la percentuale di pubblicazione si mantiene relativamente elevata anche in presenza di board interamente maschili (51%), ma rimane comunque significativa anche nelle imprese con una o più donne nel CdA. Nei contesti regionali caratterizzati da una numerosità più contenuta di imprese, come Friuli-Venezia Giulia e Liguria, si osservano percentuali particolarmente elevate tra le imprese con almeno tre donne nel CdA, che raggiungono rispettivamente il 67% e il 100%, sebbene tali valori siano influenzati dalla ridotta dimensione del campione. Nel complesso, i dati suggeriscono una tendenza positiva tra maggiore presenza femminile negli organi di governance e diffusione delle pratiche di rendicontazione di sostenibilità, sebbene con alcune differenze tra i diversi contesti territoriali e con possibili effetti legati alla dimensione del campione in alcune regioni.

Al fine di approfondire ulteriormente i risultati emersi, risulta utile esaminare anche la distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate tra le diverse composizioni di genere del CdA nei vari contesti territoriali. La Tabella 28 presenta pertanto la distribuzione delle pubblicazioni per numero di donne nel CdA e area geografica, espressa sia in valore assoluto sia in percentuale sul totale delle rendicontazioni registrate in ciascuna regione. Per ogni regione viene indicato il numero di rendicontazioni di sostenibilità pubblicate per ciascuna combinazione tra numero di donne nel Consiglio di Amministrazione e area geografica, nonché la corrispondente distribuzione percentuale calcolata sul totale delle pubblicazioni regionali, al fine di evidenziare come le rendicontazioni si distribuiscano tra le diverse configurazioni di genere del board nei vari contesti territoriali.

Tabella 28: Distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate per numero di donne nel CdA e area geografica (% sul totale delle pubblicazioni regionali)

	Numero di rendicontazioni pubblicate a seconda del numero di donne nel CdA						Totale campione		
	0 Donne		1-2 Donne		≥3 Donne				
Regione	N.	%	N.	%	N.	%	Tot. Imprese	N. Pubblicazioni	%
Lombardia	239	49%	219	45%	26	5%	1028	484	100%
Veneto	99	53%	77	41%	10	5%	462	186	100%
Emilia-Romagna	105	52%	86	43%	10	5%	448	201	100%
Piemonte-Valle d'Aosta	72	58%	44	35%	8	6%	273	124	100%
Friuli-Venezia Giulia	16	52%	11	35%	4	13%	84	31	100%
Trentino-Alto Adige	18	62%	11	38%	0	0%	63	29	100%
Liguria	10	45%	10	45%	2	9%	42	22	100%
Totale rendicontazioni	559		458		60		2.400	1077	

Fonte: elaborazione propria

L'analisi della Tabella 28 consente di osservare come le rendicontazioni di sostenibilità pubblicate si distribuiscano tra le diverse configurazioni di genere del Consiglio di Amministrazione nei vari contesti territoriali. In tutte le regioni considerate, la quota maggiore di rendicontazioni pubblicate proviene da imprese caratterizzate da Consigli di Amministrazione interamente maschili o con una presenza femminile limitata a una o due componenti. In particolare, nelle regioni con il maggior numero di pubblicazioni, quali Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, oltre la metà delle rendicontazioni è riconducibile a imprese con CdA interamente maschili, mentre una quota compresa tra circa il 41% e il 45% è associata a imprese con una o due donne nel Consiglio di Amministrazione. Le rendicontazioni pubblicate da imprese con almeno tre donne nel CdA rappresentano invece una quota più contenuta, generalmente compresa tra il 5% e il 6% del totale regionale.

Una distribuzione simile emerge anche nelle altre regioni analizzate. Nel gruppo Piemonte-Valle d'Aosta, ad esempio, il 58% delle rendicontazioni è attribuibile a imprese con board interamente maschili, mentre il 35% riguarda imprese con una o due donne e il 6% imprese con almeno tre donne nel CdA. Nei contesti caratterizzati da una numerosità più ridotta di pubblicazioni, come Friuli-Venezia Giulia e Liguria, si osserva comunque una maggiore incidenza relativa delle imprese con almeno tre donne nel Consiglio di Amministrazione, che raggiungono rispettivamente il 13% e il 9% delle rendicontazioni regionali. Nel complesso, i risultati evidenziano come la maggior parte delle rendicontazioni di sostenibilità sia associata a imprese caratterizzate da una presenza femminile limitata nei Consigli di Amministrazione. Tale risultato deve tuttavia essere interpretato anche alla luce della composizione del campione analizzato, nel quale le imprese con almeno tre donne nel CdA rappresentano una quota relativamente contenuta (110 su 2400), circostanza che contribuisce a ridurre il peso relativo delle rendicontazioni provenienti da questa categoria.

Sulla base delle informazioni derivanti dalla versione semplificata della teoria della massa critica, i risultati sono stati ulteriormente disaggregati per macrosettore all'interno della Tabella 29, *Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA e macrosettore di appartenenza (% sul totale delle imprese)*. Questa articolazione consente di verificare se alcuni dei cinque macrosettori analizzati presentino un maggiore coinvolgimento femminile nei CdA e di osservare in che modo tale presenza sia associata alla probabilità di pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità.

La Tabella è strutturata in due sezioni principali: nella prima viene riportato il numero di rendicontazioni di sostenibilità pubblicate in relazione al numero di donne presenti nel CdA per ciascun macrosettore considerato e la relativa incidenza percentuale sul totale delle imprese appartenenti a ciascuna combinazione tra numero di donne nel CdA e macrosettore analizzato. La seconda sezione, invece, riporta il numero complessivo di imprese, il totale delle pubblicazioni e la relativa percentuale per ogni macrosettore, così da consentire il confronto dei risultati della prima sezione con il livello medio di pubblicazione registrato nei diversi macrosettori.

Tabella 29: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA e macrosettore di appartenenza

	Numero di rendicontazioni pubblicate a seconda del numero di donne nel CdA						Totale campione		
	0 Donne		1-2 Donne		≥3 Donne				
Macrosettore	N.	%	N.	%	N.	%	Tot. Imprese	N. Pubblicazioni	%
Alimentari e bevande	64	31%	68	37%	14	48%	419	146	35%
Chimica, plastica e farmaceutica	122	53%	106	54%	17	61%	455	245	54%
Legno, carta, stampa e arredamento	37	39%	36	43%	1	20%	184	74	40%
Metallurgia, meccanica, automotive, elettronica	304	47%	214	41%	22	55%	1211	540	45%
Tessile, moda e lifestyle	32	52%	34	55%	6	75%	131	72	55%
Totale rendicontazioni	559		458		60		2.400	1077	

Fonte: elaborazione propria

La Tabella 29 presenta la distribuzione delle pubblicazioni di rendicontazioni di sostenibilità in relazione al numero di donne presenti nel Consiglio di Amministrazione nei cinque macrosettori analizzati. I risultati mostrano alcune differenze tra i settori sia in termini di propensione complessiva alla pubblicazione sia in relazione alla presenza femminile nei CdA.

Considerando il totale del campione, il macrosettore “Chimica, plastica e farmaceutica” evidenzia una delle percentuali più elevate di pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità (54%), con variazioni positive al variare della presenza femminile nel CdA (53% nelle imprese senza donne, 54% con 1-2 donne e 61% con almeno tre donne). Un livello analogo si osserva nel macrosettore Tessile, moda e lifestyle, che registra la percentuale complessiva più elevata di pubblicazioni (55%). In questo caso, la probabilità di pubblicazione aumenta notevolmente al crescere della presenza femminile nel CdA, passando dal 52% nelle imprese senza donne al 75% nelle imprese con almeno tre donne. Il macrosettore Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica, che rappresenta anche il campione più numeroso (1.211 imprese), mostra una percentuale complessiva di pubblicazione pari al 45%. Anche in questo

caso si osserva una maggiore incidenza di pubblicazioni nelle imprese con almeno tre donne nel CdA (55%) rispetto a quelle con una presenza femminile più limitata.

Nel macrosettore “Alimentari e bevande” la percentuale complessiva di pubblicazioni si attesta al 35%, risultando inferiore rispetto ad altri settori. Tuttavia, anche in questo caso si evidenzia un incremento della percentuale di pubblicazioni nelle imprese con almeno tre donne nel CdA (48%) rispetto a quelle con una o due donne (37%) o senza presenza femminile (31%). Infine, il macrosettore “Legno, carta, stampa e arredamento” presenta una percentuale complessiva di pubblicazione pari al 40%. Tuttavia, il numero di imprese con almeno tre donne nel CdA risulta molto limitato (una sola impresa), rendendo meno significativa l’interpretazione di questa specifica categoria. Al fine di approfondire ulteriormente i risultati emersi, risulta utile esaminare, come nel caso dell’analisi svolta su base geografica, anche la distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate tra le diverse composizioni di genere del CdA nei vari macrosettori analizzati.

La Tabella 30, *Distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate per numero di donne nel CdA e macrosettore di attività (% sul totale delle pubblicazioni settoriali)*, riporta la distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate per numero di donne nel Consiglio di Amministrazione e macrosettore di attività. Per ciascun macrosettore sono indicati il numero di pubblicazioni e la relativa distribuzione percentuale calcolata sul totale delle rendicontazioni registrate nel settore considerato, al fine di evidenziare come le pubblicazioni si distribuiscano tra le diverse configurazioni di genere del board nei diversi contesti settoriali. La tabella è articolata in due sezioni principali. Nella prima sezione viene riportato il numero di rendicontazioni di sostenibilità pubblicate in relazione al numero di donne presenti nel CdA per ciascun macrosettore considerato, insieme alla corrispondente distribuzione percentuale calcolata sul totale delle rendicontazioni registrate nel macrosettore. La seconda sezione riporta invece il numero complessivo di imprese, il totale delle pubblicazioni e la relativa percentuale per ciascun macrosettore, così da consentire una lettura dei risultati della prima sezione alla luce del livello complessivo di diffusione della rendicontazione di sostenibilità nei diversi contesti settoriali.

Tabella 30: Distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate per numero di donne nel CdA e macrosettore di attività (% sul totale delle pubblicazioni settoriali)

	Numero di rendicontazioni pubblicate a seconda del numero di donne nel CdA						Totale campione		
	0 Donne		1-2 Donne		≥3 Donne				
Macrosettore	N.	%	N.	%	N.	%	Tot. Imprese	N. Pubblicazioni	%
Alimentari e bevande	64	44%	68	47%	14	10%	419	146	100%
Chimica, plastica e farmaceutica	122	50%	106	43%	17	7%	455	245	100%
Legno, carta, stampa e arredamento	37	50%	36	49%	1	1%	184	74	100%
Metallurgia, meccanica, automotive, elettronica	304	56%	214	40%	22	4%	1211	540	100%
Tessile, moda e lifestyle	32	44%	34	47%	6	8%	131	72	100%
Totale rendicontazioni	559		458		60		2400	1077	

Fonte: elaborazione propria

L'analisi della tabella evidenzia come la distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate vari anche in funzione del macrosettore di appartenenza delle imprese. In tutti i settori considerati, la quota maggiore di rendicontazioni proviene da imprese caratterizzate da Consigli di Amministrazione interamente maschili o con una presenza femminile limitata a una o due componenti. Nel macrosettore “Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica”, che rappresenta anche il settore con il maggior numero di pubblicazioni complessive, oltre la metà delle rendicontazioni (56%) è riconducibile a imprese con CdA interamente maschili, mentre il 40% riguarda imprese con una o due donne nel Consiglio di Amministrazione e solo il 4% imprese con almeno tre donne. Una distribuzione simile si osserva anche nel macrosettore “Chimica, plastica e farmaceutica”, dove il 50% delle rendicontazioni proviene da imprese con board interamente maschili, il 43% da imprese con una o due donne e il 7% da imprese con almeno tre donne nel CdA. Nei settori “Alimentari e bevande” e “Tessile, moda e lifestyle” emerge invece una distribuzione più equilibrata tra imprese con CdA interamente maschili e imprese con una presenza femminile più significativa. In entrambi i casi, infatti, le

rendicontazioni provenienti da imprese con una o due donne nel Consiglio di Amministrazione rappresentano circa il 47% del totale settoriale. In particolare, nel settore tessile si osserva anche una quota relativamente più elevata di rendicontazioni provenienti da imprese con almeno tre donne nel CdA (8%).

Il macrosettore “Legno, carta, stampa e arredamento” presenta infine una distribuzione fortemente concentrata nelle prime due categorie, con il 50% delle rendicontazioni provenienti da imprese con CdA interamente maschili e il 49% da imprese con una o due donne, mentre la presenza di imprese con almeno tre donne nel Consiglio di Amministrazione risulta marginale. I risultati evidenziano come la maggior parte delle rendicontazioni di sostenibilità sia ancora associata a imprese caratterizzate da una presenza femminile limitata nei Consigli di Amministrazione. Tale evidenza riflette anche la composizione del campione analizzato, nel quale le imprese con almeno tre donne nel CdA rappresentano una quota relativamente contenuta rispetto al totale delle imprese considerate.

Nel complesso, l’analisi evidenzia come, in diversi macrosettori, una maggiore presenza femminile nei CdA sia associata a una più elevata probabilità di pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità, sebbene l’intensità di tale relazione vari tra i diversi contesti settoriali. Sulla base delle informazioni derivanti dalla versione semplificata della teoria della massa critica, è stata elaborata la Tabella 31, che presenta i risultati relativi alla pubblicazione delle rendicontazioni di sostenibilità distinguendo tra imprese familiari e non familiari. In particolare, la tabella riporta il numero di rendicontazioni pubblicate, il totale delle imprese analizzate e la relativa percentuale di pubblicazione per ciascuna tipologia di impresa.

Tabella 31: Rendicontazione di sostenibilità e massa critica femminile semplificata nel CdA:
confronto tra imprese familiari e non familiari

Imprese familiari			
Donne nel CdA	Totale imprese	Pubblicazione rendicontazione di sostenibilità	% di pubblicazione
0	671	239	36%
1-2	696	257	37%
≥3	82	39	48%

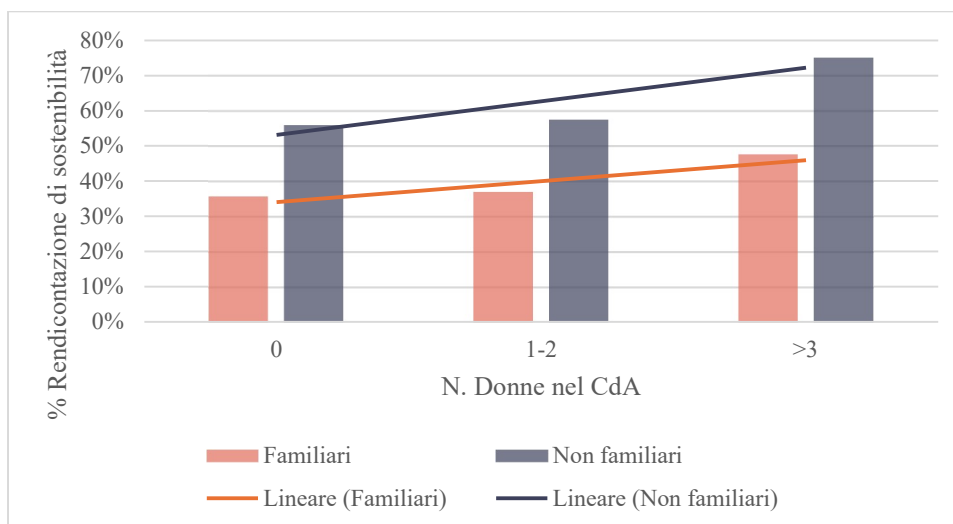
Imprese non familiari			
Donne nel CdA	Totale imprese	Pubblicazione rendicontazione di sostenibilità	% di pubblicazione
0	573	320	56%
1-2	350	201	57%
≥3	28	21	75%

Fonte: elaborazione propria

L'analisi distinta per categoria di impresa evidenzia dinamiche differenti. Nelle imprese familiari, la percentuale di pubblicazione passa dal 36% nel caso di board completamente maschili al 37% in presenza di una o due donne, mostrando un incremento marginale. Tuttavia, al raggiungimento della soglia delle tre donne, la percentuale sale al 48%, registrando un aumento di oltre dieci punti percentuali rispetto alle altre configurazioni. Un andamento analogo, ma ancora più marcato, si osserva nelle imprese non familiari: la percentuale di pubblicazione cresce dal 56% (0 donne) al 57% (1-2 donne), per poi raggiungere il 75% nelle imprese con almeno tre donne nel Consiglio di amministrazione.

Tali evidenze suggeriscono che la mera presenza femminile non sia di per sé sufficiente a incidere sulle scelte di rendicontazione, mentre il superamento della soglia della massa critica si associa a un incremento sostanziale della propensione alla disclosure sostenibile, sia nelle imprese familiari sia in quelle non familiari, sebbene con intensità differenti. Si osserva tuttavia che la categoria delle imprese non familiari con almeno tre donne nel CdA presenta una numerosità contenuta, elemento che suggerisce cautela nell'interpretazione dei risultati. Al fine di rappresentare graficamente l'effetto della massa critica della presenza femminile nei Consigli di amministrazione, è stata inserita la Figura 18, che illustra, per ciascuna classe relativa al numero di donne nel CdA, la percentuale di imprese che hanno pubblicato il bilancio di sostenibilità, distinguendo tra imprese familiari e non familiari. Le percentuali sono calcolate in rapporto al totale delle imprese appartenenti a ciascuna categoria, consentendo un confronto diretto tra le diverse configurazioni di governance.

Figura 18: Rendicontazione di sostenibilità e massa critica femminile nel CdA



Fonte: elaborazione propria

Nel complesso, le evidenze emerse suggeriscono che la relazione tra diversità di genere e rendicontazione di sostenibilità non sia lineare, ma è condizionata dall'intensità della rappresentanza femminile all'interno del CdA.

Per meglio approfondire il fenomeno della massa critica, l'analisi è ora condotta mettendo in relazione la percentuale di rappresentanza femminili presente all'interno dei CdA delle imprese analizzate, suddivisa in classi, e la porzione di imprese che pubblica la rendicontazione di sostenibilità, in rapporto al totale della popolazione appartenente alla classe di rappresentanza femminile totale. Le imprese del campione sono state raggruppate in classi sulla base della percentuale di rappresentanza femminile nel Consiglio di Amministrazione. In particolare, sono stati individuati i seguenti intervalli di rappresentanza: 0-0%, 10-20%, 20-30%, 30-40%, 40-50%, 50-60% e oltre il 60%. L'ultima classe è stata definita come superiore al 60%, in quanto un'ulteriore suddivisione delle osservazioni avrebbe determinato la presenza di intervalli con una numerosità molto ridotta o privi di dati, rendendo il confronto tra le diverse classi meno significativo.

La Tabella 32 riporta la distribuzione delle imprese del campione e la relativa pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità in relazione alle diverse classi di rappresentanza femminile nel Consiglio di Amministrazione.

Tabella 32: Distribuzione della pubblicazione del bilancio di sostenibilità per classi di rappresentanza femminile nel CdA

% Rappresen- tanza femminile	Imprese familiari che hanno pubblicato rendicontazioni di sostenibilità 2024	Imprese non familiari che hanno pubblicato rendicontazioni di sostenibilità 2024	Totale pubblicazioni rendicontazioni di sostenibilità 2024	Totale imprese
0-10%	240	325	565	1261
10%-20%	53	25	78	172
20%-30%	98	69	167	367
30%-40%	49	71	120	268
40%-50%	25	17	42	99
50%-60%	40	10	50	115
≥60%	30	25	55	118

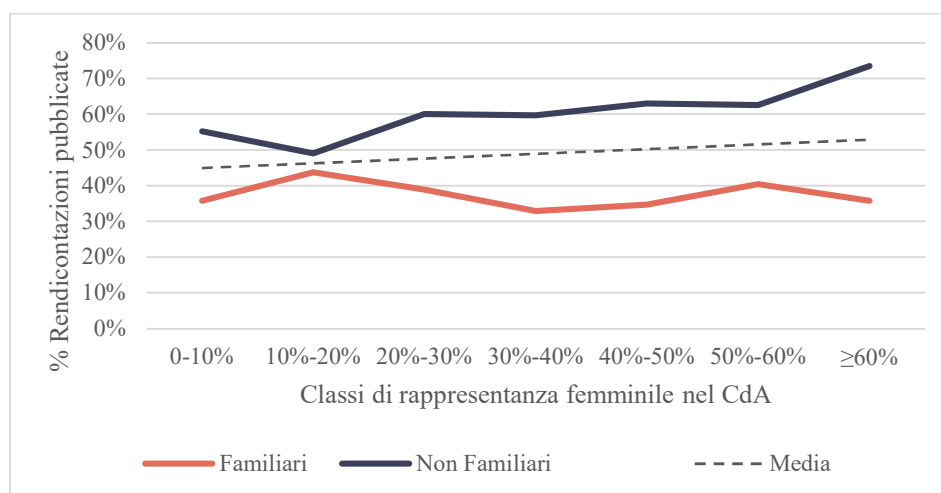
Fonte: elaborazione propria

La Tabella 32 descrive la distribuzione delle imprese che hanno pubblicato una rendicontazione di sostenibilità nel 2024 in relazione alle diverse classi di rappresentanza femminile nel Consiglio di Amministrazione, distinguendo tra imprese familiari e non familiari. La classe caratterizzata da una rappresentanza femminile compresa tra 0% e 10% concentra la quota più ampia di imprese del campione (1.261), all'interno della quale si registrano 565 pubblicazioni, pari al 44,81% del totale delle imprese appartenenti a tale classe. Analizzando la propensione alla rendicontazione nelle diverse classi emerge una lieve variabilità nei valori percentuali. In particolare, la quota di imprese che pubblicano una rendicontazione di sostenibilità risulta pari al 45,35% nella classe 10-20% e al 45,50% nella classe 20-30%. Nelle classi successive la percentuale si mantiene su livelli simili, attestandosi al 44,78% nella classe 30-40%, mentre registra valori leggermente inferiori nelle classi 40-50% (42,42%) e 50-60% (43,48%). Infine, nella classe caratterizzata da una rappresentanza femminile pari o superiore al 60%, la percentuale di imprese che pubblicano una rendicontazione di sostenibilità raggiunge il 46,61%, rappresentando il valore più elevato tra le classi considerate. Nel complesso, sebbene le differenze tra le diverse classi non risultino particolarmente ampie, i dati suggeriscono una tendenza a una maggiore propensione alla rendicontazione nelle imprese caratterizzate da livelli più elevati di rappresentanza femminile nel CdA. Per evidenziare più chiaramente tali

dinamiche e analizzare le eventuali differenze tra imprese familiari e non familiari, la Figura 19 riporta una rappresentazione grafica della propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità nelle diverse classi considerate.

La Figura 19, *Propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per classi di rappresentanza femminile nel CdA: confronto tra imprese familiari e non familiari*, mostra la propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità suddivisa nelle diverse classi di rappresentanza femminile nel CdA, distinguendo tra imprese familiari e imprese non familiari. In particolare, il grafico consente di osservare come varia la quota di imprese che pubblicano una rendicontazione di sostenibilità al variare del livello di presenza femminile all'interno del board. Sull'asse delle ascisse sono riportate le diverse classi di rappresentanza femminile, mentre sull'asse delle ordinate è indicata la porzione percentuale di imprese che hanno pubblicato una rendicontazione di sostenibilità rispetto al totale delle imprese appartenenti al segmento di riferimento.

Figura 19: Propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per classi di rappresentanza femminile nel CdA: confronto tra imprese familiari e non familiari



Fonte: elaborazione propria

Dal grafico emerge come, in tutte le classi considerate, le imprese non familiari presentino una diffusione della rendicontazione di sostenibilità più elevata rispetto alle imprese familiari. Tale evidenza è riconducibile al fatto che, nell'analisi, sono state considerate sia le pubblicazioni individuali che le pubblicazioni su base consolidata. In particolare, nelle imprese non familiari

la quota di pubblicazione tende ad aumentare al crescere della rappresentanza femminile nel CdA, passando da circa il 55% nella classe 0-10% fino a raggiungere oltre il 70% nelle imprese caratterizzate da una rappresentanza femminile pari o superiore al 60%. Al contrario, nelle imprese familiari la propensione alla pubblicazione risulta generalmente più contenuta e presenta un andamento meno regolare tra le diverse classi di rappresentanza femminile, oscillando tra valori compresi approssimativamente tra il 33% e il 44%. Nel complesso, il grafico evidenzia come, in media, una maggior presenza femminile nei consigli di amministrazione sembri associarsi ad una più ampia diffusione delle pratiche di rendicontazione di sostenibilità. Tale relazione appare particolarmente marcata nel caso delle imprese non familiari, mentre nelle imprese familiari la relazione risulta meno evidente. Considerando una percentuale di donne all'interno del Consiglio di Amministrazione pari al 50% come soglia indicativa per superare una mera rappresentanza simbolica e raggiungere una condizione di effettiva parità nella composizione del board, i dati sembrano suggerire la presenza di un possibile effetto riconducibile al fenomeno della *critical mass*. Sebbene la letteratura identifichi spesso una soglia minima di influenza nella presenza di almeno tre amministratrici all'interno del CdA, l'adozione della soglia del 50% consente di interpretare la presenza femminile non solo come partecipazione significativa, ma come una condizione di equilibrio nella rappresentanza e di una potenziale piena capacità di incidere nei processi decisionali. Va tuttavia sottolineato che l'analisi non tiene conto della dimensione del Consiglio di Amministrazione, variabile che la letteratura riconosce come rilevante nello studio della diversità di genere nei board. Nonostante tale limite, i risultati evidenziano, in media, un aumento della diffusione della rendicontazione di sostenibilità al crescere della presenza femminile nel CdA.

Nel complesso, le evidenze presentate confermano l'esistenza di differenze nei comportamenti di disclosure tra imprese familiari e non familiari e suggeriscono come la rendicontazione di sostenibilità rappresenti un fenomeno complesso, influenzato anche dalle caratteristiche di governance e della struttura proprietaria dell'impresa. Il capitolo successivo discuterà tali risultati alla luce della letteratura esistente, evidenziandone le principali implicazioni teoriche e manageriali

CAPITOLO QUARTO: DISCUSSIONE DEI RISULTATI E IMPLICAZIONI

4.1 - Discussione dei risultati e risposte alle domande di ricerca

Il presente paragrafo sintetizza e interpreta unitariamente le evidenze emerse dall'analisi effettuata sul campione di 2.400 grandi imprese manifatturiere non quotate con sede nel Nord Italia, con lo scopo di rispondere alle domande di ricerca formulate all'inizio del capitolo precedente e che hanno guidato la redazione del suddetto capitolo. L'attenzione è concentrata sulle differenze tra imprese familiari e non familiari, considerando le caratteristiche strutturali delle imprese e la loro propensione alla pubblicazione volontaria della rendicontazione di sostenibilità, nella forma di un documento strutturato nel quale sono inserite i risultati e le informazioni relative agli aspetti generali dell'impresa, alle metriche ambientali, sociali e di governance, relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2024, inteso come documento in cui sono descritte le informazioni generali delle imprese, le metriche ambientali, sociali e di governance. L'analisi non assume una valenza meramente descrittiva, ma mira ad evidenziare le relazioni tra le variabili osservate e a mettere in luce i fattori che risultano maggiormente associati alle scelte di rendicontazione.

Una prima evidenza riguarda la differenza nella propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità tra imprese familiari e non familiari. Sebbene in termini assoluti il numero di bilanci pubblicati dalle due categorie risulti simile, l'analisi percentuale mostra un divario significativo: mentre oltre la metà delle imprese non familiari (57%) ha pubblicato la rendicontazione di sostenibilità, la quota si riduce al 37% nel caso delle imprese familiari. Considerando che queste ultime rappresentano circa il 60% del campione complessivo, emerge una minore incidenza della rendicontazione complessiva tra le imprese familiari. La natura familiare delle imprese appare dunque associata alla probabilità di pubblicazione, suggerendo differenze nei modelli decisionali e nelle priorità strategiche. Tale evidenza può essere interpretata anche alla luce delle differenti configurazioni di governance: nelle imprese non familiari, caratterizzate più frequentemente da assetti proprietari meno concentrati e da strutture

manageriali formalizzate, la rendicontazione può assumere una funzione più marcata di legittimazione verso stakeholder esterni e finanziari; nelle imprese familiari, invece, la prossimità tra proprietà e controllo può ridurre la pressione verso una formalizzazione pubblica della sostenibilità. Il divario tra le imprese familiari e non familiari non si limita solamente alla probabilità di pubblicazione, ma riguarda anche la modalità attraverso cui il bilancio risulta redatto. Le imprese familiari che pubblicano tendono a farlo su base individuale, simbolo di assunzione diretta della responsabilità della rendicontazione. Le imprese non familiari, al contrario, risultano più frequentemente inserite in gruppi societari che centralizzano il processo a livello consolidato. Ne deriva una distinzione non soltanto quantitativa, ma anche organizzativa: la scelta di rendicontare si colloca a livelli decisionali differenti, riflettendo strutture di governance e assetti decisionali differenti. Questo elemento suggerisce che la disclosure non rappresenti esclusivamente un comportamento volontario isolato, ma si inserisca in architetture organizzative più o meno complesse, nelle quali il livello di accentramento decisionale può incidere sulle modalità di comunicazione della sostenibilità.

Accanto a queste prime differenze, l'analisi rende evidente il ruolo della dimensione economica. Il fatturato medio delle imprese che pubblicano il bilancio di sostenibilità supera il doppio delle imprese che non lo redigono. La suddivisione del campione in classi di fatturato mostra un andamento progressivamente crescente della propensione alla disclosure: dal 34% nelle imprese con fatturato inferiore ai 100 milioni di euro, al 50% nella fascia 100-200 milioni, fino al 69% tra 200 e 500 milioni e all'80% oltre i 500 milioni. La relazione appare lineare e particolarmente marcata, suggerendo che la dimensione rappresenti un fattore strutturale nella diffusione della rendicontazione di sostenibilità. Le imprese di maggiori dimensioni sembrano infatti disporre di risorse organizzative più articolate e di una maggiore esposizione nei confronti degli stakeholder, elementi che possono favorire la formalizzazione di pratiche di disclosure. La dimensione economica assume pertanto non solo una valenza quantitativa, ma anche qualitativa, configurandosi come indicatore della complessità organizzativa e del grado di visibilità esterna dell'impresa. In tale prospettiva, la crescita della propensione alla rendicontazione al crescere del fatturato appare coerente con l'aumento delle pressioni reputazionali e delle aspettative informative rivolte alle imprese di maggiori dimensioni.

Diversamente, la variabile territoriale regionale non sembra assumere un ruolo altrettanto incisivo. Le differenze percentuali tra le imprese che pubblicano un bilancio di sostenibilità e le imprese che non lo pubblicano a livello regionale risultano contenute e oscillano in un

intervallo relativamente ristretto. Sebbene la Liguria presenti l'incidenza percentuale più elevata e il Friuli-Venezia Giulia quella più contenuta, tali variazioni non alterano in modo significativo il quadro complessivo. Inoltre, l'analisi disaggregata per natura proprietaria non evidenzia scostamenti tali da modificare la relazione già osservata a livello aggregato: anche all'interno delle singole regioni, le imprese non familiari risultano mediamente più propense alla pubblicazione, considerando sia le rendicontazioni individuali che consolidate, rispetto alle imprese familiari. La localizzazione geografica appare quindi meno determinante rispetto alla dimensione economica e alla struttura proprietaria, configurandosi come variabile di contesto più che come fattore esplicativo primario. Ciò suggerisce che le dinamiche di disclosure osservate nel campione siano maggiormente riconducibili a caratteristiche interne all'impresa piuttosto che a specificità istituzionali o territoriali proprie delle singole regioni del Nord Italia. Maggiori differenze emergono invece sotto il profilo settoriale. La diffusione della rendicontazione non risulta uniforme tra i macrosettori analizzati. I macrogruppi "Chimica, plastica e farmaceutica" e "Tessile, moda e lifestyle" presentano una quota particolarmente elevata di imprese pubblicanti, mentre il macrosettore "Alimentari e bevande" si configura come quello con la minore quota di rendicontazioni. Tuttavia, la categorizzazione in imprese familiari e non familiari delle imprese all'interno dei settori contribuisce a spiegare tali differenze. In particolare, nel comparto "Chimica, plastica e farmaceutica" e in quello relativo a "Metallurgia, meccanica, automotive ed elettronica", la presenza delle imprese non familiari tra i soggetti pubblicanti risulta relativamente più marcata, contribuendo ad accrescere l'incidenza complessiva della rendicontazione. Al contrario, nei macrosettori "Alimentari e bevande" e "Tessile, moda e lifestyle", la partecipazione delle imprese familiari alla rendicontazione appare più significativa, pur in presenza di livelli complessivi differenti di diffusione. Ne deriva che la variabile settoriale interagisce con la struttura proprietaria: in alcuni comparti la disclosure sembra essere maggiormente trainata dalla componente non familiare, mentre in altri le imprese familiari mostrano una partecipazione più consistente. Tali evidenze suggeriscono che la natura dell'attività economica e il diverso grado di esposizione a tematiche ambientali, regolatorie e reputazionali possano incidere sulla propensione alla rendicontazione, ma che tale effetto non sia indipendente dalla struttura proprietaria delle imprese operanti nel settore. La variabile settoriale non opera dunque in modo autonomo, ma si intreccia con le caratteristiche proprietarie e dimensionali delle imprese, contribuendo a delineare configurazioni differenti di disclosure nei diversi comparti produttivi.

Un'ulteriore dimensione analizzata riguarda la composizione dei Consigli di Amministrazione, con particolare riferimento alla diversità di genere. I risultati mostrano che la semplice presenza di almeno una donna nel board non comporta differenze significative nella pubblicazione del bilancio di sostenibilità. Tuttavia, l'analisi per soglia di rappresentanza evidenzia un risultato differente: nelle imprese in cui siedono almeno tre donne nel Consiglio di amministrazione, la percentuale di pubblicazione risulta significativamente più elevata rispetto alle altre configurazioni. L'effetto appare ancora più marcato nelle imprese non familiari, pur con una numerosità contenuta della categoria. Le evidenze suggeriscono dunque che la relazione tra diversità di genere e disclosure non sia lineare, ma emerga in modo più evidente solo al superamento di una soglia minima di rappresentanza femminile, coerente con l'ipotesi della massa critica. La presenza femminile, quando limitata a una rappresentanza simbolica, non sembra incidere in modo sostanziale sulle scelte di rendicontazione; al contrario, una partecipazione più strutturata appare associata a una maggiore formalizzazione delle pratiche di disclosure, suggerendo un possibile effetto qualitativo della composizione del board sui processi decisionali. Nel complesso, i risultati consentono di rispondere alle domande di ricerca evidenziando come la rendicontazione di sostenibilità sia influenzata da una combinazione di fattori strutturali. La natura proprietaria incide sulla propensione alla disclosure e sulla modalità di pubblicazione; la dimensione economica rappresenta il fattore maggiormente associato alla probabilità di rendicontazione; le differenze territoriali risultano contenute; i settori mostrano livelli differenti di diffusione della disclosure; infine, la diversità di genere esercita un effetto rilevante solo quando supera una soglia minima di rappresentanza. Tali variabili non agiscono in modo isolato, ma interagiscono tra loro, contribuendo a delineare un quadro complesso nel quale la scelta di pubblicare la rendicontazione di sostenibilità riflette l'assetto organizzativo complessivo dell'impresa. La rendicontazione di sostenibilità emerge pertanto come un fenomeno multidimensionale, radicato nelle caratteristiche organizzative, proprietarie e strutturali dell'impresa. Tali evidenze costituiscono la base per il confronto con la letteratura esistente e per le implicazioni teoriche e operative che verranno approfondite nei paragrafi successivi. Al fine di sintetizzare in modo sistematico le principali evidenze emerse dall'analisi empirica e di ricondurle alle variabili oggetto di indagine, la Tabella 33 riassume i risultati chiave, evidenziando le implicazioni interpretative associate a ciascun fattore considerato. In particolare, la tabella è strutturata in modo da presentare, per ciascuna variabile analizzata,

l'evidenza empirica principale, l'indicatore quantitativo di riferimento e la relativa chiave interpretativa, consentendo una lettura integrata e comparativa dei risultati.

Tabella 33: Sintesi delle evidenze sulla rendicontazione di sostenibilità

Variabile analizzata	Evidenza principale	Indicatore quantitativo chiave	Implicazione interpretativa
Tipologia di impresa: familiari e non familiari	Le imprese non familiari mostrano una maggiore propensione alla pubblicazione rispetto alle familiari	57% delle imprese non familiari; 37% imprese familiari	La tipologia di impresa incide sulla probabilità di disclosure, suggerendo differenze nei modelli decisionali e nelle logiche di accountability
Modalità di rendicontazione	Le imprese familiari pubblicano prevalentemente su base individuale; le non familiari su base consolidata	Maggiore incidenza dei report su base individuale tra le imprese familiari	Differenze nel livello decisionale della disclosure e nel grado di accentramento organizzativo
Dimensione economica (fatturato)	Relazione crescente tra dimensione e probabilità di rendicontazione	Dal 34% per le imprese che fatturano meno di 100 milioni all'80% per le imprese che fatturano più di 500 milioni	La dimensione rappresenta la variabile più discriminante; maggiore complessità e visibilità aumentano la formalizzazione della disclosure
Variabile regionale	Differenze regionali contenute	Intervallo 37%-52% tra le regioni	Il territorio incide marginalmente; prevalgono fattori interni all'impresa
Variabile settoriale	Eterogeneità tra comparti; maggiore diffusione in Chimica e Tessile; minore in Alimentari	Incidenza più elevata nei settori ad alta esposizione ambientale/regolatoria	Il settore influenza la disclosure, ma l'effetto interagisce con struttura proprietaria e dimensione
Interazione settore-tipologia di impresa	In alcuni comparti la disclosure è trainata da imprese non familiari; in altri le familiari mostrano maggiore partecipazione	Maggiore presenza non familiare nei settori Chimica e Metalmeccanico	La variabile settoriale non opera in modo autonomo ma si combina con la struttura proprietaria
Diversità di genere (presenza femminile)	Nessuna differenza significativa con 1-2 donne nel CdA	45% con 0 donne vs 44% con 1-2 donne	La presenza simbolica non incide in modo sostanziale sulla disclosure
Massa critica femminile (≥ 3 donne)	Aumento significativo della probabilità di pubblicazione	55% complessivo; fino al 75% nelle non familiari	Evidenza a favore dell'ipotesi della massa critica; effetto qualitativo della governance sulla trasparenza

Fonte: elaborazione propria

Come emerge dalla sintesi riportata, la rendicontazione di sostenibilità nel campione analizzato non dipende da un singolo fattore, ma dal combinarsi di caratteristiche proprietarie, dimensionali, settoriali e di governance, tra le quali la dimensione economica e la struttura proprietaria assumono un ruolo centrale. Tali evidenze costituiscono la base per il confronto con la letteratura esistente e per le implicazioni teoriche e operative che verranno approfondite nel paragrafo successivo.

4.2 - Un confronto con la letteratura

I risultati emersi dall'analisi svolta sul campione di riferimento trovano un solido inquadramento nel quadro sviluppato nell'analisi della letteratura, consentendo di interpretare la rendicontazione di sostenibilità come il risultato dell'interazione tra tipologia di impresa, assetti di governance e capacità organizzativa. Il confronto con la letteratura evidenzia una marcata coerenza tra le evidenze dell'analisi e i contributi teorici, pur offrendo alcuni elementi di approfondimento specifici rispetto al contesto territoriale analizzato.

Con riferimento alla natura familiare dell'impresa, i risultati confermano che la sostenibilità risulta essere strettamente connessa a dinamiche reputazionali e identitarie, elementi caratteristici delle imprese familiari. In linea con quanto sostenuto da Zellweger et al. nel 2013¹⁰⁵, nelle imprese familiari la reputazione rappresenta un asset centrale, poiché il nome dell'impresa coincide frequentemente con il nome della famiglia proprietaria. In questa prospettiva, il dato empirico relativo alla preferenza per la rendicontazione su base individuale (382 casi) rispetto a quella consolidata (153 casi) può essere interpretato come una conferma concreta di tale impostazione teorica: la famiglia sceglie di “metterci la faccia” direttamente attraverso un report riferito all'entità controllata, evitando di diluire la propria identità all'interno di una disclosure di gruppo. Inoltre, come evidenziato da Randerson nel 2022¹⁰⁶, la responsabilità d'impresa, nelle realtà familiari, spesso assume forme e finalità peculiari, spesso radicate nella relazione tra impresa, famiglia e contesto sociale. In questa prospettiva, la

¹⁰⁵ Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>

¹⁰⁶ Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>

letteratura ha frequentemente sottolineato come l'orientamento di lungo periodo tipico delle imprese familiari possa favorire una maggiore attenzione agli impatti sociali e ambientali, in quanto la tutela della reputazione familiare e la trasmissione intergenerazionale dell'impresa costituiscono obiettivi strategici centrali. La preferenza empiricamente osservata per la rendicontazione su base individuale rispetto a quella consolidata può essere letta come volontà di preservare un legame diretto e riconoscibile tra famiglia e performance aziendale, evitando una diluizione dell'identità all'interno del gruppo. Parallelamente, la minore propensione complessiva alla pubblicazione del bilancio di sostenibilità rispetto alle imprese non familiari si inserisce nella prospettiva proposta da Martínez-Ferrero et al. nel 2018¹⁰⁷, secondo cui la disclosure costituisce uno strumento di riduzione dell'asimmetria informativa. Il divario osservato tra imprese familiari (37%) e non familiari (57%) potrebbe infatti indicare che le prime percepiscano una minore necessità di formalizzare la comunicazione verso l'esterno, facendo maggiormente affidamento su relazioni consolidate e su canali informativi più diretti o impliciti, tipici di assetti proprietari concentrati e radicati nel territorio. Tale evidenza appare coerente anche con le riflessioni di Stutz et al. nel 2022¹⁰⁸, secondo cui le imprese familiari beneficiano spesso di una percezione di maggiore affidabilità, potendo dunque fare leva su capitale reputazionale preesistente. Il fatto che esse rendicontino meno frequentemente, ma privilegino una modalità individuale di disclosure, suggerisce che l'obiettivo non sia tanto la quantità delle informazioni pubblicate, quanto la qualità e la credibilità del legame tra famiglia, impresa e comunità di riferimento. In tal senso, la rendicontazione nelle imprese familiari sembra configurarsi come scelta selettiva e coerente con una strategia reputazionale di lungo periodo, più che come risposta automatica a pressioni istituzionali.

La dimensione aziendale che nell'analisi emerge come il principale fattore abilitante della rendicontazione, si allinea in piena coerenza con quanto analizzato nella sezione relativa ai costi e ai benefici della rendicontazione di sostenibilità, che interpreta il reporting come un investimento informativo. Secondo Stefan Schaltegger, Xabier Álvarez Etxeberria e Eduardo

¹⁰⁷Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., García-Sánchez, I.-M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2018). Corporate social responsibility disclosure and information asymmetry: The role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 12(4), 885–916. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0232-5>

¹⁰⁸Stutz, A., Schell, S., & Hack, A. (2022). In family firms we trust: Experimental evidence on the credibility of sustainability reporting: A replication study with extension. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), Article 100498. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100498>

Ortas¹⁰⁹, la rendicontazione di sostenibilità presuppone un'evoluzione dei sistemi di accounting tradizionali e richiede risorse organizzative, competenze e tempo. I dati empirici mostrano un incremento marcato della propensione alla pubblicazione al crescere del fatturato, confermando che solo le imprese dotate di adeguate risorse riescono ad assorbire i costi iniziali di implementazione. Le barriere organizzative evidenziate da Marco Arena e Giovanni Azzone nel 2012¹¹⁰, così come le difficoltà operative riscontrate nelle PMI negli studi di Francesca Borga et al. nel 2009¹¹¹, trovano conferma nel divario dimensionale tra imprese che pubblicano e imprese che non pubblicano. I risultati dell'analisi evidenziano un divario significativo, pari a circa 45 punti percentuali, nella propensione alla pubblicazione tra le imprese con fatturato inferiore a 100 milioni di euro e quelle con fatturato superiore a 500 milioni di euro, considerando la quota di imprese pubblicanti sul totale di ciascuna categoria dimensionale. Analogamente, le considerazioni di Francisco Castilla-Polo e Manuel Guerrero-Baena¹¹² sulla natura onerosa ma strategica del reporting risultano coerenti con l'evidenza empirica, che suggerisce come la rendicontazione divenga sostenibile soprattutto quando integrata nei processi decisionali e nei sistemi di controllo interni.

Ulteriori elementi di coerenza emergono con riferimento ai rischi comunicativi e reputazionali. Il rischio di *impression management* evidenziato da Cho, Michelon e Patten nel 2012¹¹³ richiama la possibilità che la disclosure venga utilizzata come strumento di gestione dell'immagine; tuttavia, nel campione analizzato, la maggiore incidenza della pubblicazione nei settori più esposti sotto il profilo ambientale e sociale appare maggiormente coerente con la prospettiva della legittimazione proposta da Hahn e Kühnen¹¹⁴, secondo cui la rendicontazione

109 Schaltegger, S., Álvarez Etcheberria, I., & Ortas, E. (2017). Innovating corporate accounting and reporting for sustainability – Attributes and Challenges. *Sustainable Development*, 25(2), 113–122. <https://doi.org/10.1002/sd.1666>

110 Arena, M., & Azzone, G. (2012). A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 669–686. <https://doi.org/10.1108/14626001211277460>

111 Borga, F., Citterio, A., Noci, G., & Pizzurno, E. (2009). Sustainability report in small enterprises: Case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 162–176. <https://doi.org/10.1002/bse.561>

112 Castilla-Polo, F., & Guerrero-Baena, M. D. (2023). The business case for sustainability reporting in SMEs: Consultants' and academics' perceptions. *Sustainable Development*, 31(5), 3224–3238. <https://doi.org/10.1002/sd.2576>

¹¹³ Cho, C. H., Michelon, G., & Patten, D. M. (2012). Impression management in sustainability reports: An empirical investigation of the use of graphs. *Accounting and the Public Interest*, 12(1), 16–37. <https://doi.org/10.2308/apin-10249>

¹¹⁴ Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

rappresenta uno strumento per mantenere la fiducia degli stakeholder e la licenza di operare. Le riflessioni di Mary Barth et al. (2025)¹¹⁵ sul ruolo dell'informazione ESG nel supportare l'*integrated thinking* e nel facilitare l'accesso al capitale rafforzano ulteriormente questa interpretazione, evidenziando come la disclosure possa costituire un segnale della qualità del management e della visione strategica di lungo periodo. Allo stesso tempo, le considerazioni di Ferguson et al.¹¹⁶ sull'effettiva attenzione degli stakeholder ai report suggeriscono che i benefici informativi non siano automatici, ma dipendano dalla visibilità dell'impresa, dalla qualità testuale e dalla rilevanza percepita delle informazioni divulgate.

I risultati relativi alla diversità di genere nel Consiglio di Amministrazione confermano in modo particolarmente chiaro la teoria della massa critica. Come evidenziato da Bear, Rahman e Post¹¹⁷, la presenza di una sola donna nel board può assumere carattere simbolico, senza incidere significativamente sulle dinamiche decisionali. I dati analizzati tra le grandi imprese del Nord Italia, mostrano infatti che con una o due donne la propensione alla disclosure resta sostanzialmente invariata rispetto ai board interamente maschili. Tale evidenza appare coerente con il concetto di "*tokenism*", secondo cui una rappresentanza femminile limitata non è sufficiente a modificare gli equilibri interni né a influenzare in modo sostanziale le scelte strategiche dell'organo di governo. Diversamente, il superamento della soglia delle tre donne si associa a un incremento significativo della pubblicazione del bilancio di sostenibilità. Il passaggio al 48% nelle imprese familiari e al 75% nelle non familiari suggerisce che solo al raggiungimento di una massa critica la presenza femminile riesca effettivamente a incidere sulle dinamiche decisionali, rafforzando la propensione alla trasparenza e all'*accountability* formale. Tale risultato risulta coerente con le evidenze di Rodríguez-Ariza et al. nel 2017¹¹⁸, secondo cui la governance familiare può attenuare l'impatto trasformativo della gender diversity, poiché le logiche di controllo e coesione proprietaria possono prevalere sulle spinte innovative introdotte da amministratrici esterne. Il divario tra imprese familiari e non familiari con almeno tre donne

¹¹⁵ Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., Venter, E. R., & Wang, R. (2025). Textual dimensions of sustainability information, stock price informativeness, and proprietary costs: Evidence from integrated reports. *The British Accounting Review*, 57, 101512. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101512>

¹¹⁶ Ferguson, P. J., Hronsky, J., & Pinnuck, M. (2023). Who pays attention to sustainability reports and why? Evidence from Google search activity. *Accounting & Finance*, 63(3), 3519–3551. <https://doi.org/10.1111/acfi.13045>

¹¹⁷ Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

¹¹⁸ Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I.-M. (2017). The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses. *Business Ethics*, 26(2), 162–174. <https://doi.org/10.1111/beer.12140>

nel CdA evidenzia infatti un possibile effetto moderatore della natura proprietaria, che sembra ridurre l'intensità dell'impatto della diversità di genere sulla disclosure. Inoltre, l'incremento della disclosure al raggiungimento della massa critica si inserisce nel più ampio dibattito sul superamento della distanza tra "climate talk" e "climate walk", richiamato da Bergmann et al. nel 2025¹¹⁹. Sebbene l'analisi si concentri esclusivamente sulla pubblicazione del report (dimensione del "talk"), l'elevata incidenza della disclosure nelle imprese con una presenza femminile significativa suggerisce una maggiore istituzionalizzazione della sostenibilità nei processi decisionali, trasformando la rendicontazione da scelta episodica a elemento strutturale della governance.

Nel complesso, il confronto con la letteratura consente di interpretare la rendicontazione di sostenibilità nel campione analizzato non come un esito automatico di pressioni istituzionali, ma come il risultato di un equilibrio dinamico tra capacità economico-organizzativa, logiche reputazionali e assetti di governance. La dimensione aziendale emerge come condizione abilitante, in quanto fornisce le risorse necessarie per sostenere i costi del reporting e per integrare la sostenibilità nei sistemi gestionali; la natura familiare, al contempo, ne orienta le modalità espressive e l'intensità, privilegiando forme di rendicontazione coerenti con la tutela dell'identità e del capitale reputazionale; la presenza di una massa critica femminile nel Consiglio di amministrazione contribuisce a rafforzare la formalizzazione delle pratiche di rendicontazione e responsabilizzazione, incidendo sulle dinamiche decisionali; infine, le pressioni istituzionali e settoriali ne amplificano la rilevanza strategica nei contesti maggiormente esposti. In questa prospettiva, la disclosure sostenibile appare come un fenomeno multidimensionale, nel quale risorse, identità proprietaria e configurazione della governance interagiscono nel determinare non solo la probabilità di pubblicazione, ma anche il significato strategico attribuito alla rendicontazione. Le evidenze risultanti dall'analisi svolta non si limitano dunque a confermare il quadro teorico delineato nei capitoli precedenti, bensì lo arricchiscono, offrendo un'interpretazione integrata delle determinanti della rendicontazione di sostenibilità in uno specifico contesto territoriale del Nord Italia e in una fase temporale caratterizzata da repentine evoluzioni normative e crescenti pressioni regolatorie. In tale scenario, la transizione verso assetti di reporting più strutturati ha lasciato ampi margini alla rendicontazione su base volontaria, rendendo le scelte di disclosure maggiormente espressive

¹¹⁹ Bergmann, F., Günther, E., & Günther, T. (2025). Female directors, family firms, climate talk and climate walk: European evidence. *Business Strategy and the Environment*, 34, 1–17. <https://doi.org/10.1002/bse.3706>

delle caratteristiche proprietarie e di governance delle imprese. Ciò consente di mettere in luce come la sostenibilità assuma configurazioni differenti al variare delle logiche proprietarie e decisionali, in un contesto in cui l'obbligatorietà non ha ancora completamente sostituito la discrezionalità strategica.

4.3 - Limiti dello studio e sviluppi futuri

Pur fondandosi su un impianto metodologico rigoroso e su un campione ampio e strutturato, la presente ricerca presenta alcuni limiti. Il presente paragrafo si propone di illustrarli in modo sistematico, con l'obiettivo di inquadrare correttamente la portata dei risultati e di individuare possibili traiettorie di approfondimento futuro.

Un primo limite è riconducibile al perimetro geografico della ricerca, focalizzato esclusivamente sulle grandi imprese manifatturiere del Nord Italia. Sebbene quest'area rappresenti un significativo motore industriale del Paese e un contesto particolarmente dinamico sotto il profilo economico e imprenditoriale, le evidenze ottenute potrebbero risentire di specificità geografiche, culturali e competitive proprie del territorio analizzato. In particolare, la maggiore esposizione ai mercati internazionali, la presenza di filiere strutturate e una più diffusa sensibilità verso i temi sostenibili potrebbero aver influito sui comportamenti di rendicontazione osservati. I risultati devono pertanto essere interpretati con cautela, in quanto il campione analizzato non consente di trarre conclusioni generalizzabili all'intero territorio nazionale, caratterizzato da un tessuto produttivo più frammentato e da significative differenze strutturali tra le diverse aree geografiche. Inoltre, l'analisi si è concentrata esclusivamente sul settore manifatturiero (codici NACE 10-33), escludendo comparti quali il terziario avanzato, i servizi o il settore finanziario, che presentano modelli di business, profili di rischio e pressioni regolamentari differenti. Tali settori potrebbero manifestare dinamiche di disclosure e livelli di integrazione della sostenibilità non sovrapponibili a quelli osservati nel manifatturiero, limitando ulteriormente la generalizzabilità dei risultati. Per questo motivo, volendo estendere l'analisi ad un campione ancora più esteso di imprese non obbligate alla rendicontazione di sostenibilità, i risultati potrebbero essere ulteriormente differenti.

Sotto il profilo metodologico, la ricerca ha adottato un approccio prevalentemente quantitativo, basato sulla rilevazione binaria della pubblicazione (presenza o assenza del report) e sulla

modalità di rendicontazione (individuale o consolidata). Tale impostazione, pur risultando efficace per mappare il fenomeno su larga scala e individuare tendenze e particolari caratteristiche settoriali e geografiche, non consente di cogliere la qualità sostanziale delle informazioni contenute nei documenti analizzati, né il loro effettivo grado di conformità agli standard internazionali o ai nuovi European Sustainability Reporting Standards (ESRS), introdotti nell'ambito della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Di conseguenza, l'analisi privilegia l'aspetto quantitativo della rendicontazione di sostenibilità rispetto a quello contenutistico e qualitativo. Un ulteriore limite riguarda la natura documentale delle fonti utilizzate. L'indagine si basa esclusivamente su informazioni pubblicamente disponibili e formalizzate nei report aziendali, senza poter accedere ai processi decisionali interni, alle dinamiche relazionali tra proprietà e management o alle motivazioni strategiche sottostanti alle scelte di rendicontazione. Ne deriva il rischio di sovrastimare l'effettivo grado di integrazione della sostenibilità nei modelli di business, non potendo distinguere pienamente tra adempimento comunicativo, risposta a pressioni istituzionali e reale trasformazione delle pratiche organizzative.

Infine, per quanto concerne la *gender diversity*, l'indagine si è focalizzata in una prima fase sul numero assoluto di donne presenti nel consiglio di amministrazione al fine di verificare l'ipotesi della massa critica. Tuttavia, questa visione semplicistica della massa critica femminile non permette di comprendere se la presenza femminile all'interno del CdA sia effettivamente influente oppure se risulta essere ancora una minoranza all'interno dello stesso CdA. Inoltre, non sono stati analizzati i ruoli specifici ricoperti dalle amministratrici (ad esempio CEO, CFO o consigliere indipendenti), né la loro appartenenza o meno alla famiglia proprietaria, né il grado di effettiva partecipazione ai processi decisionali. Tali variabili, ampiamente considerate dalla letteratura sulla corporate governance, potrebbero incidere in modo significativo sulla capacità della diversità di genere di influenzare concretamente i processi di disclosure, la qualità dell'informativa e l'orientamento strategico verso la sostenibilità. In una fase successiva, l'analisi condotta sulla percentuale di presenza femminile all'interno del CdA presenta alcune ulteriori limitazioni. In primo luogo, la distribuzione delle imprese nelle diverse classi di rappresentanza femminile non risulta uniforme e alcune categorie presentano una numerosità molto contenuta, circostanza che può influenzare la stabilità delle percentuali osservate. In secondo luogo, la percentuale di presenza femminile nel consiglio di amministrazione rappresenta una misura esclusivamente quantitativa della diversità di genere e non consente di

cogliere il ruolo effettivamente ricoperto dalle donne né il loro grado di influenza nei processi decisionali. Infine, tale indicatore non tiene conto della diversa dimensione dei consigli di amministrazione, per cui la stessa quota percentuale può derivare da composizioni del board differenti.

Inoltre, anche sotto il profilo pratico ed operativo della raccolta dei dati tramite la banca dati AIDA e la consultazione dei siti aziendali ufficiali, emerge un ulteriore limite. La documentazione relativa alla rendicontazione di sostenibilità non è infatti collocata in una sezione univoca e standardizzata dei siti web aziendali, ma risulta distribuita in modo eterogeneo all'interno di diverse aree (quali, ad esempio, "Valori", "Sostenibilità", "Corporate Governance" o "Documenti"). Tale frammentazione aumenta il rischio di non intercettare report effettivamente pubblicati e limita la piena replicabilità del processo di individuazione dei documenti, che richiede un adattamento caso per caso in funzione della struttura del singolo sito aziendale. Pur avendo adottato criteri sistematici di ricerca e procedure di controllo incrociato, non può pertanto escludersi la possibilità di omissioni involontarie.

A partire dai limiti individuati, emergono diverse direzioni di ricerca potenzialmente rilevanti. In primo luogo, sarebbe di particolare interesse estendere l'indagine alle imprese del Centro e del Sud Italia e isole, al fine di verificare l'eventuale presenza di divari territoriali nella propensione alla rendicontazione volontaria e comprendere se i driver identificati, come, ad esempio, area geografica, dimensione aziendale, natura familiare e massa critica femminile operino in modo uniforme su scala nazionale oppure siano modulati da fattori istituzionali, culturali e socioeconomici locali. Un'estensione comparativa potrebbe contribuire a delineare un quadro più articolato delle determinanti della rendicontazione sostenibile nel contesto italiano. Un secondo tema di approfondimento riguarda l'analisi dell'evoluzione nel tempo dei comportamenti di rendicontazione. Considerata la fase di transizione normativa oggetto di osservazione, inclusa la fase cosiddetta "stop the clock" e il progressivo recepimento della CSRD, il monitoraggio degli stessi campioni di imprese nei prossimi anni consentirebbe di osservare in che misura l'obbligatorietà normativa trasformi la rendicontazione di sostenibilità da scelta strategica volontaria a adempimento regolamentare strutturato. Ciò permetterebbe di valutare se l'introduzione di vincoli più stringenti conduca a un miglioramento sostanziale della qualità dell'informativa o, al contrario, a una standardizzazione formale dei bilanci di sostenibilità secondo specifiche regole di rendicontazione.

Infine, un'analisi più dettagliata della struttura dei board delle imprese familiari e non familiari, distinguendo tra amministratrici appartenenti alla seconda o terza generazione e figure esterne indipendenti, nonché considerando la presenza di comitati ESG o di sostenibilità, potrebbe chiarire ulteriormente in che misura la componente familiare moduli l'impatto della diversità di genere sui processi decisionali, sulla definizione delle priorità strategiche e sui livelli di trasparenza informativa.

Nel complesso, tali sviluppi consentirebbero non solo di rafforzare la robustezza empirica dei risultati, ma anche di contribuire in modo più incisivo al dibattito accademico sull'interazione tra governance familiare, diversità di genere e rendicontazione di sostenibilità, in un contesto normativo e competitivo caratterizzato da crescente pressione istituzionale e da una progressiva strutturazione degli standard di reporting.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha analizzato la rendicontazione volontaria di sostenibilità in 2.400 grandi imprese manifatturiere non quotate del Nord Italia, con l'obiettivo di verificare l'influenza della tipologia di impresa e della composizione della governance sulle scelte di rendicontazione di sostenibilità relative all'esercizio 2024.

L'analisi si inserisce in un contesto economico e istituzionale caratterizzato da una crescente centralità della sostenibilità nelle strategie d'impresa e da una progressiva istituzionalizzazione della rendicontazione di sostenibilità, come evidenziato dall'evoluzione normativa europea dalla *Non Financial Reporting Directive* (NFRD) alla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e dall'introduzione degli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS). Parallelamente, le recenti misure transitorie introdotte attraverso il decreto "*Stop the Clock*" e il pacchetto normativo *Omnibus I* hanno temporaneamente ridefinito il perimetro applicativo degli obblighi di rendicontazione, rinviando o modulando l'entrata in vigore di alcune disposizioni e lasciando maggiore spazio alla rendicontazione volontaria. In tale scenario, la rendicontazione di sostenibilità assume un ruolo sempre più rilevante non solo come strumento di comunicazione verso gli stakeholder, ma anche come elemento integrato nei sistemi di governance e nei processi decisionali aziendali.

I risultati evidenziano un divario significativo tra imprese familiari e non familiari. Mentre il 57% delle imprese non familiari ha pubblicato la rendicontazione di sostenibilità, la percentuale si riduce al 37% nel caso delle imprese familiari. Tale differenza, emersa con coerenza anche nelle analisi territoriali e settoriali, suggerisce che la tipologia di impresa rappresenti un fattore rilevante nella propensione alla rendicontazione volontaria. In un contesto in cui l'obbligatorietà è temporaneamente attenuata, la scelta di pubblicare la rendicontazione appare maggiormente diffusa nelle imprese caratterizzate da assetti proprietari meno concentrati e da una maggiore esposizione verso stakeholder esterni. Tuttavia, un elemento qualificante riguarda le modalità di pubblicazione: le imprese familiari che rendicontano tendono con maggiore frequenza a farlo su base individuale, ossia come scelta direttamente riconducibile al soggetto che esercita il controllo. Diversamente, nelle imprese non familiari la rendicontazione risulta più spesso inserita in logiche di gruppo o su base consolidata.

Queste evidenze risultano coerenti con quanto emerso nella letteratura analizzata nel primo capitolo, secondo cui la struttura proprietaria e le logiche di governance rappresentano determinanti fondamentali nelle scelte di sostenibilità e nei livelli di trasparenza informativa. In particolare, le imprese familiari tendono a bilanciare obiettivi economici e obiettivi non finanziari, spesso legati alla preservazione del controllo familiare, alla reputazione della famiglia proprietaria e alla continuità intergenerazionale. Tali caratteristiche possono influenzare anche le modalità con cui la sostenibilità viene gestita e comunicata all'esterno, determinando approcci differenti rispetto alle imprese non familiari.

Al tempo stesso, i risultati suggeriscono che la rendicontazione di sostenibilità non dipenda esclusivamente dalla natura familiare o non familiare dell'impresa, ma sia il risultato dell'interazione tra molteplici fattori, tra cui la dimensione aziendale, il settore di attività, il contesto territoriale e la struttura della governance. Le analisi condotte nel terzo capitolo mostrano infatti come la probabilità di pubblicazione della rendicontazione aumenti significativamente al crescere della dimensione economica dell'impresa, evidenziando un legame positivo tra volume d'affari e diffusione della disclosure di sostenibilità.

Ulteriori evidenze riguardano il ruolo della governance e, in particolare, della diversità di genere nei Consigli di Amministrazione. I risultati suggeriscono che la presenza femminile negli organi di governo possa contribuire a rafforzare l'attenzione verso le tematiche ESG e verso la trasparenza informativa, sebbene l'intensità di tale relazione risulti influenzata dalla configurazione proprietaria dell'impresa e dalla composizione complessiva del board. Questo elemento conferma l'importanza dei meccanismi di governance come leva potenziale per l'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali.

Nel complesso, l'evidenza empirica conferma che la rendicontazione volontaria di sostenibilità non è una pratica neutrale, ma riflette le caratteristiche strutturali dell'impresa. In una fase di transizione normativa, la pubblicazione della rendicontazione rappresenta ancora una scelta strategica e discrezionale, influenzata dall'assetto proprietario e dalla composizione degli organi di governance. I risultati offrono un contributo al dibattito sul ruolo delle imprese familiari nei processi di sostenibilità e forniscono elementi utili per interpretare l'evoluzione futura della disclosure non finanziaria, in vista della progressiva estensione degli obblighi previsti dalla normativa europea.

In questo senso, la rendicontazione volontaria può essere interpretata non soltanto come uno strumento informativo rivolto agli stakeholder, ma anche come un indicatore delle priorità

strategiche e delle logiche decisionali che caratterizzano le diverse configurazioni di impresa. In particolare, nel contesto delle imprese familiari la disclosure di sostenibilità sembra riflettere un equilibrio tra esigenze di trasparenza, tutela della reputazione e autonomia decisionale della famiglia proprietaria.

In conclusione, il presente lavoro tenta di contribuire al dibattito sul rapporto tra imprese familiari e sostenibilità, offrendo un'analisi riferita a uno specifico contesto territoriale, quello delle grandi imprese manifatturiere del Nord Italia, e a una fase di transizione normativa particolarmente significativa per l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: “Three-Circle Model of the Family Business System”	10
Figura 2: Distribuzione annuale delle pubblicazioni sul tema imprese familiari e sostenibilità	17
Figura 3: Distribuzione degli articoli per filone tematico	18
Figura 4: Distribuzione temporale degli articoli per filone tematico	19
Figura 5: Distribuzione territoriale delle imprese incluse nel campione	73
Figura 6: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari per regione	74
Figura 7: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari per macrosettore	76
Figura 8: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari lombarde per macrosettore	79
Figura 9: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari venete per macrosettore	81
Figura 10: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari emiliano-romagnole per macrosettore	83
Figura 11: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari piemontesi e valdostane per macrosettore	86
Figura 12: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari friuli-venezia-giuliane per macrosettore	89
Figura 13: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari trentino-altoatesine per macrosettore	92
Figura 14: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari liguri per macrosettore	94
Figura 15: Confronto tra imprese familiari e non familiari sulla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024	98
Figura 16: Distribuzione delle imprese familiari e non familiari pubblicanti per tipologia di rendicontazione	100
Figura 17: Incidenza delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore	109
Figura 18: Rendicontazione di sostenibilità e massa critica femminile nel CdA	126
Figura 19: Propensione alla pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per classi di rappresentanza femminile nel CdA: confronto tra imprese familiari e non familiari	128

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: Criteri di ricerca, selezione e screening della letteratura	15
Tabella 2: Fasi di affinamento della ricerca.....	16
Tabella 3: Sintesi dei principali contributi analizzati	28
Tabella 4: Sintesi dei principali costi e benefici relativi alla rendicontazione di sostenibilità	39
Tabella 5: Applicazione progressiva degli obblighi di rendicontazione previsti dalla CSRD.....	48
Tabella 6: Questioni di sostenibilità contemplate in ESRS tematici	56
Tabella 7: Sintesi degli interventi nel decreto Omnibus.....	60
Tabella 8: Sintesi degli interventi nel pacchetto Omnibus I.....	63
Tabella 9: Classificazione merceologica per macrosettori	67
Tabella 10: Sintesi dei criteri di selezione del campione.....	69
Tabella 11: Caratteristiche del campione complessivo.....	71
Tabella 12: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Lombardia	78
Tabella 13: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Veneto.....	80
Tabella 14: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Emilia-Romagna	82
Tabella 15: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Piemonte e Valle d'Aosta	85
Tabella 16: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Friuli-Venezia Giulia.....	87
Tabella 17: Confronto tra imprese familiari e non familiari del Trentino-Alto Adige	90
Tabella 18: Confronto tra imprese familiari e non familiari in Liguria.....	93
Tabella 19: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per classe di fatturato.....	103
Tabella 20: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per area geografica	104
Tabella 21: Rendicontazione di sostenibilità pubblicate per area geografica e macrosettore	106
Tabella 22: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità 2024 per macrosettore	108
Tabella 23: Distribuzione delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore e area geografica.....	110
Tabella 24: Distribuzione percentuale delle imprese familiari nella rendicontazione di sostenibilità per macrosettore e area geografica	112
Tabella 25: Rendicontazione di sostenibilità e presenza femminile nel CdA	115
Tabella 26: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA	116
Tabella 27: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA e area geografica (% sul totale delle imprese)	117
Tabella 28: Distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate per numero di donne nel CdA e area geografica (% sul totale delle pubblicazioni regionali).....	119

Tabella 29: Pubblicazione della rendicontazione di sostenibilità per numero di donne nel CdA e macrosettore di appartenenza	121
Tabella 30: Distribuzione delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicate per numero di donne nel CdA e macrosettore di attività (% sul totale delle pubblicazioni settoriali)	123
Tabella 31: Rendicontazione di sostenibilità e massa critica femminile semplificata nel CdA: confronto tra imprese familiari e non familiari.....	124
Tabella 32: Distribuzione della pubblicazione del bilancio di sostenibilità per classi di rappresentanza femminile nel CdA	127
Tabella 33: Sintesi delle evidenze sulla rendicontazione di sostenibilità.....	134

BIBLIOGRAFIA

- Abeyskera, A. P., & Fernando, C. S. (2020). Corporate social responsibility versus corporate shareholder responsibility: A family firm perspective. *Journal of Corporate Finance*, 61, Article 101370. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.05.003>
- Accordo di Parigi sul clima, art. 2 (ratificato con Legge 4 novembre 2016, n. 204, Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 263 del 10-11-2016). Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. Disponibile su https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=2&art.versione=1&art.codiceRedazionale=16G00214&art.dataPubblicazioneGazzetta=2016-11-10&art.idGruppo=0&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=2
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1250-1259. <https://doi.org/10.1002/bse.2314>
- Aiello, F., Cardamone, P., Mannarino, L., & Pupo, V. (2021). Green patenting and corporate social responsibility: Does family involvement in business matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1386-1396. <https://doi.org/10.1002/csr.2146>
- Al Nashef, M. I., & Saaydah, M. I. (2021). Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: An empirical study on Jordanian listed companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 17(4), 567-585.
- Ali, A., Shen, Z., An, P., Ali, F., & Ali, I. (2025). Family embeddedness is detrimental to going green: Family involvement and green strategies. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4095-4110. <https://doi.org/10.1002/bse.4190>
- Almasria, N. A., Ershaid, D., Al Ghunaimi, H., & Al Qamashoui, A. A. (2025). The influence of family ownership on the relationship between corporate social responsibility and financial performance: Evidence from Jordanian listed firms. *Humanities and Social Sciences Letters*, 13(3), 948-968. <https://doi.org/10.18488/73.v13i3.4348>
- Almasria, N. A., Ershaid, D., Ghunaimi, H. A., & Qamashoui Ab Aziz, N. H., Abdul Latiff, A. R., Osman, M. N. H., & Alshdaifat, S. M. (2025). The interaction effect of family ownership, board gender and skills on CSR strategy with ESG performance: Evidence from ASEAN-5 countries. *Corporate Governance*, 25(4), 948-961. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2024-0113>
- Alsaadi, A. (2022). Family ownership and corporate social responsibility disclosure. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 51(2), 160-182. <https://doi.org/10.1080/02102412.2021.1904661>
- Amann, B., Jaussaud, J., & Martinez, I. (2012). Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants. *Asian Business & Management*, 11(3), 329-345. <https://doi.org/10.1057/abm.2012.6>
- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2019). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1317-1330. <https://doi.org/10.1002/csr.1793>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Anwar, R., & Ahmed, J. (2020). Evaluating the moderating impact of family on the relationship between board independence and corporate social responsibility using propensity score matching. *South African Journal of Business Management*, 51(1), Article a1854. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1854>
- Aparicio, G., & Iturralde, T. (2023). New research trends in sustainability in family businesses: A bibliometric literature review. *European Journal of Family Business*, 13(1), 36-55. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v13i1.16744>
- Arena, M., & Azzone, G. (2012). A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 669-686. <https://doi.org/10.1108/14626001211277460>
- Arias Moya, J. T., Espinosa-Méndez, C., & Maquieira, C. (2024). ESG performance on the value of family firms: International evidence during Covid-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 586. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03074-6>
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Astrachan, J. H., Binz Astrachan, C., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, spirituality and religion: Family business and the roots of sustainable ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 637-645. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04392-5>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

- Badru, B. O., & Qasem, A. (2024). Corporate social responsibility and dividend payments in the Malaysian capital market: The interacting effect of family-controlled companies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 14(2), 283-306. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1979926>
- Badrul Muttakin, M. B., Khan, A., & Subramaniam, N. (2015). Firm characteristics, board diversity and corporate social responsibility: Evidence from Bangladesh. *Pacific Accounting Review*, 27(3), 353-372. <https://doi.org/10.1108/PAR-01-2013-0007>
- Bammens, Y., & Hünermund, P. (2020). Nonfinancial considerations in eco-innovation decisions: The role of family ownership and reputation concerns. *Journal of Product Innovation Management*, 37(5), 431-453. <https://doi.org/10.1111/jpim.12550>
- Bang, N. P., & Ramachandran, K. (2025). Inaction is not an option: ESG and family firms. *Vikalpa*, 50(1), 21-36. <https://doi.org/10.1177/02560909241309521>
- Bansal, S., Lopez-Perez, M. V., & Rodríguez-Ariza, L. (2018). Board independence and corporate social responsibility disclosure: The mediating role of the presence of family ownership. *Administrative Sciences*, 8(3), Article 33. <https://doi.org/10.3390/admsci8030033>
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., Venter, E. R., & Wang, R. (2025). Textual dimensions of sustainability information, stock price informativeness, and proprietary costs: Evidence from integrated reports. *The British Accounting Review*, 57, 101512. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101512>
- Basco, R. (2017). “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Battisti, E., Nirino, N., Leonidou, E., & Salvi, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: Can corporate communication affect CSR performance? *Journal of Business Research*, 162, Article 113865. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113865>
- Bauweraerts, J., Arzubia, U., & Diaz-Moriana, V. (2022). Going greener, performing better? The case of private family firms. *Research in International Business and Finance*, 63, Article 101784. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101784>
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Bendell, B. L. (2022). Environmental investment decisions of family firms—An analysis of competitor and government influence. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/bse.2870>
- Bergamaschi, M., & Randerson, K. (2016). The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility. *Futures*, 75, 54-65. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.006>
- Bergmann, F., Günther, E., & Günther, T. (2025). Female directors, family firms, climate talk and climate walk: European evidence. *Business Strategy and the Environment*, 34, 1-17. <https://doi.org/10.1002/bse.3706>
- Biswas, P. K., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2019). The impact of family vs non-family governance contingencies on CSR reporting in Bangladesh. *Management Decision*, 57(10), 2758-2781. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1072>
- Biswas, P. K., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2022). Female directors and CSR disclosure in Bangladesh: The role of family affiliation. *Meditari Accountancy Research*, 30(1), 163-192. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2019-0587>
- Block, J., & Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475-492. <https://doi.org/10.1002/bse.1798>
- Borga, F., Citterio, A., Noci, G., & Pizzurno, E. (2009). Sustainability report in small enterprises: Case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 162-176. <https://doi.org/10.1002/bse.561>
- Borralho, J. M., Hernández-Linares, R., Gallardo-Vázquez, D., & Choban de Sousa Paiva, I. (2022). Environmental, social and governance disclosure's impacts on earnings management: Family versus non-family firms. *Journal of Cleaner Production*, 379, Article 134603. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134603>
- Borsuk, M., Eugster, N., Klein, P.-O., & Kowalewski, O. (2024). Family firms and carbon emissions. *Journal of Corporate Finance*, 89, 102672. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2024.102672>
- Brahem, E., Depoers, F., & Lakhali, F. (2021). Family control and corporate social responsibility: The moderating effect of the board of directors. *Management International*, 25(2), 218-238. <https://doi.org/10.7202/1077793ar>
- Brahem, E., Depoers, F., & Lakhali, F. (2022). Corporate social responsibility and earnings quality in family firms. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(5), 1114-1134. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2021-0139>
- Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Brunelli, S., Sciascia, S., & Baù, M. (2024). Nonfinancial reporting in family firms: A systematic review and agenda for future research. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 162-179. <https://doi.org/10.1002/bse.3484>

- Cabeza-García, L., Sacristán-Navarro, M., & Gómez Ansón, S. (2017). Family involvement and corporate social responsibility disclosure. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.002>
- Caccialanza, A. (2025). Sustainability performance disclosure and family businesses: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 48-56. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0250>
- Cambrea, D. R., Paolo, P., & Naciti, V. (2024). Family and nonfamily female directors' effect on CSR strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 6387-6400. <https://doi.org/10.1002/csr.2930>
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>
- Campopiano, G., De Massis, A. Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms, *J Bus Ethics* 129, 511-534 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>
- Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: A meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 235-273. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2018-0015>
- Caputo, A., Dabic, M., & Dana, L. P. (2016). Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe. *European Business Review*, 28(2), 630-651. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2016-0004>
- Castilla-Polo, F., & Guerrero-Baena, M. D. (2023). The business case for sustainability reporting in SMEs: Consultants' and academics' perceptions. *Sustainable Development*, 31(5), 3224-3238. <https://doi.org/10.1002/sd.2576>
- Chen, J., & Liu, L. (2022). Family firms, national culture and corporate social performance: A meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(2), 379-402. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2020-0178>
- Cho, C. H., Michelon, G., & Patten, D. M. (2012). Impression management in sustainability reports: An empirical investigation of the use of graphs. *Accounting and the Public Interest*, 12(1), 16-37. <https://doi.org/10.2308/apin-10249>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Codice civile italiano, art. 2082, *Imprenditore*.
- Codice civile italiano, art. 230-bis, *Impresa familiare*.
- Commissione europea, *Questions and Answers on the Omnibus Package and sustainability reporting*, 2025
- Commissione europea. (2023). *Regolamento (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme di rendicontazione di sostenibilità*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 2772. Disponibile su http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
- Commissione europea. (2023). *Regolamento delegato (UE) 2023/137 della Commissione del 10 ottobre 2022 che modifica il regolamento (CE) n. 1893/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio che definisce la classificazione statistica delle attività economiche NACE Revisione 2 (Testo rilevante ai fini del SEE)*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Disponibile su https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/137/oj/ita
- Commissione europea. (2023). *Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione, del 31 luglio 2023, che integra la direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli standard di rendicontazione di sostenibilità*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Disponibile su <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32023R2772>
- Consiglio dell'Unione europea. (2026, 24 febbraio). Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness. Disponibile su <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/>
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: Synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376-380. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Cordeiro, J. J., Profumo, G., & Tutore, I. (2020). Board gender diversity and corporate environmental performance: The moderating role of family and dual-class majority ownership structures. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1127-1144. <https://doi.org/10.1002/bse.2421>
- Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 619-636. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48036975>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>

- Cruz, C., Milanov, H., & Klein, J. (2024). It's a family affair: A case for consistency in family foundation giving and family firm community CSR activity. *Journal of Business Ethics*, 191(3), 633-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05424-x>
- Dal Maso, L., Basco, R., Bassetti, T., & Lattanzi, N. (2020). Family ownership and environmental performance: The mediation effect of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1548-1562. <https://doi.org/10.1002/bse.2452>
- Dangelico, R. M., Nastasi, A., & Pisa, S. (2019). A comparison of family and nonfamily small firms in their approach to green innovation: A study of Italian companies in the agri-food industry. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1434-1448. <https://doi.org/10.1002/bse.2324>
- Dayan, M., Ng, P. Y., & Ndubisi, N. O. (2019). Mindfulness, socioemotional wealth, and environmental strategy of family businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 466-481. <https://doi.org/10.1002/bse.2222>
- De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1865-1878. <https://doi.org/10.1002/bse.2721>
- Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254. (2016). *Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n. 7 del 10 gennaio 2017. Disponibile su <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>
- Decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125. (2024). *Attuazione della direttiva 2022/2464/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, recante modifica del regolamento (UE) 537/2014, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie generale n. 212 del 10 settembre 2024. Disponibile su <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2024/09/10/24G00145/sg>
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future generations: The case of family business. *Family Business Review*, 27(3), 228-243. <https://doi.org/10.1177/0894486514538651>
- Dick, M., Wagner, E., & Pernsteiner, H. (2021). Founder-controlled family firms, overconfidence, and corporate social responsibility engagement: Evidence from survey data. *Family Business Review*, 34(1), 71-92. <https://doi.org/10.1177/0894486520918724>
- Diéguez-Soto, J., Campos-Valenzuela, M., Callejón-Gil, Á. M., & Aldeanueva Fernández, I. (2024). Family firm heterogeneity on CSR approach: A socio-emotional wealth (SEW) perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(4), 443-466. <https://doi.org/10.1177/23409444211063889>
- Ding, H. (2023). Common institutional ownership and green innovation in family businesses: Evidence from China. *Business Strategy and Development*, 6(4), 828-842. <https://doi.org/10.1002/bsd2.281>
- Dolua, H., Wagner, M., & Block, J. (2018). Sustainability and environmental behaviour in family firms: A longitudinal analysis of environment-related activities, innovation and performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 152-172. <https://doi.org/10.1002/bse.1998>
- Duggal, N., He, L., & Shaw, T. S. (2025). Mandatory corporate social responsibility spending, family control, and the cost of debt. *The British Accounting Review*, 57(4), 101356. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101356>
- Elaigwu, M., Abdulmalik, S. O., Alghorbany, A., & Che-Ahmad, A. (2024). Sustainability reporting quality in Malaysia: The intricacy of family controlled and politically connected firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4190-4210. <https://doi.org/10.1002/csr.2799>
- Ernst, R.-A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121135. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121135>
- European Financial Reporting Advisory Group. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS): ESRS G1 - Governance and business conduct. Disclosures on governance bodies' composition*. EFRAG.
- European Financial Reporting Advisory Group. (2024). *Voluntary Sustainability Reporting Standards for SMEs (VSME): Governance structure - C9. Gender diversity ratio in governance body*. EFRAG.
- European Union. (s.d.). Entrepreneurship and SMEs - Supporting entrepreneurship - Family business. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business_en
- Farooq, M., Noor, A., & Naeem, M. (2022). Does family ownership moderate the relationship between board characteristics and corporate social responsibility? Evidence from an emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 71-99. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00164-z>

- Fehre, K., & Weber, F. (2019). Why some are more equal: Family firm heterogeneity and the effect on management's attention to CSR. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 321-334. <https://doi.org/10.1111/beer.12225>
- Ferguson, P. J., Hronsky, J., & Pinnuck, M. (2023). Who pays attention to sustainability reports and why? Evidence from Google search activity. *Accounting & Finance*, 63(3), 3519-3551. <https://doi.org/10.1111/acfi.13045>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Schiavone, F., & Mahto, R. V. (2021). Sustainability in family business - A bibliometric study and a research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, Article 121077. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121077>
- Flores-Rivera, C., Serrano-Bedia, A. M., & García-Piqueres, G. (2024). Motivations and outcomes of environmental corporate sustainability in family and non-family Mexican firms: The mediating role of eco-innovation strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 357-374. <https://doi.org/10.1002/csr.2574>
- Gangi, F., Daniele, L. M., Varrone, N., Coscia, M., & D'Angelo, E. (2025). The impact of business ethics on ESG engagement and the effect on corporate financial performance: Evidence from family firms. *Management Decision*, 63(2), 468-487. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1931>
- García-Sánchez, I.-M., Martín-Moreno, J., Khan, S. A., & Hussain, N. (2021). Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented? *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1003-1018. <https://doi.org/10.1002/bse.2666>
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., & Granada-Abarzuza, M.-D.-C. (2021). The influence of female directors and institutional pressures on corporate social responsibility in family firms in Latin America. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(1), Article 28. <https://doi.org/10.3390/jrfm14010028>
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., Aibar-Guzmán, C., Khan, H., Zahoor, N., & Tarba, S. Y. (2025). Value creating corporate social responsibility strategies of family and non-family firms: An interventionist perspective. *Journal of Business Ethics*, 202(1), 161-201. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05949-3>
- Gerlitz, A., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2023). We are a family, not a charity - How do family and business logics shape environmental sustainability strategies? A cross-sectional qualitative study. *Journal of Cleaner Production*, 413, Article 137426. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137426>
- Ghaleb, B. A., Qaderi, S. A., & Al-Qadasi, A. A. (2024). Independent female directors and integrated reporting quality: The moderating role of family ownership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 3429-3443. <https://doi.org/10.1002/csr.2755>
- Ghinizzini V., Benfante C., Magri C., Gabrielli G. (2025), "Does the governance of Italian-listed family firms impact the reporting of social aspects?". *Social Responsibility Journal*, 21(7), 1529-1548, <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2025-0285>
- Gjergji, R., Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2021). The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 683-693. <https://doi.org/10.1002/bse.2647>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 2: General disclosures - Disclosure 2-9. Governance structure and composition*. GRI.
- Godbole, M., & Manogna, R. L. (2024). Does internationalization and board diversity affect family firms' sustainable performance? Empirical evidence from an emerging economy. *Business Strategy and Development*, 7(2), Article e365. <https://doi.org/10.1002/bsd2.365>
- Gunawan, S., & Koentjoro, S. (2023). Orchestration to improve the performance and sustainability of family companies. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2176283. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176283>
- Gundry, L. K., Kickul, J. R., Iakovleva, T., & Carsrud, A. L. (2014). Women-owned family businesses in transitional economies: Key influences on firm innovativeness and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), Article 8. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-3-8>
- Guo, Y., Zhang, M., & Li, X. (2025). Female CEOs and green innovation in family firms: Promoting or inhibiting? *Business Strategy and the Environment*, 34(7), 9059-9080. <https://doi.org/10.1002/bse.70060>
- Gutuleac, R., Giachino, C., Vilamová, Š., & Ferraris, A. (2025). Demystifying sustainable innovation and governance in family firms: A critical review. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, Article 123994. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.123994>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hadjielias, E., Discua Cruz, A., & Howorth, C. (2024). Symbiotic relationships, knowledge management, and sustainable value at the nexus between family businesses, cooperatives, and rural communities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 12792-12806. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3274824>

- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Hendratama, T. D., & Huang, Y.-C. (2022). Corporate social responsibility of family-controlled firms in Taiwan. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 11(2), 36-60. <https://doi.org/10.17509/jrak.v12i3.75095>
- Heo, Y., & Pak, A. (2025). Navigating sustainability practice in publicly listed family firms: The U-shaped impact of family ownership and the moderating role of MBA leadership. *Business Strategy and the Environment*, 34(6), 7517-7538. <https://doi.org/10.1002/bse.4359>
- Heredia, W., Ponce Oliva, R. D., & Aguilera-Caracuel, J. (2025). Proactive environmental strategies adoption by family firms in emerging economies: The role of informality and environmental policy stringency. *Business Strategy and Development*, 8(4), Article e70240. <https://doi.org/10.1002/bsd.70240>
- Herrero, I., López-Vargas, C., & Ruiz-Benitez, R. (2024). So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4252-4270. <https://doi.org/10.1002/bse.3699>
- Hoch, F., Seyberth, L., Faherty, C. M., Clinton, E., & Sharma, P. (2025). Can women save a man's world? The influence of gender-discriminating institutions on female family CEOs' CSR performance. *Journal of Business Ethics*, 202(2), 357-376. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05952-8>
- Hsu, W.-T., & Chen, H.-L. (2024). Family firms' social responsibility: Exercise of family control versus family dynasty succession. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 41(2), 179-193. <https://doi.org/10.1002/cjas.1718>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gómez-Mejía, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172-198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Hu, Q., Hughes, P., Hughes, M., Chapman, G., & He, X. (2023). When is R&D beneficial for family firms? The concurrent roles of CSR and economic conditions. *R&D Management*, 53(3), 524-542. <https://doi.org/10.1111/radm.12580>
- Istituto Nazionale di Statistica. (2023). Censimento permanente delle imprese - Report 2023. *ISTAT*. <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>
- Iyer, V., & Lulseged, A. (2013). Does family status impact US firms' sustainability reporting? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(2), 163-189. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-Nov-2011-0032>
- Izzo, M. F., & Ciaburri, M. (2018). Why do they do that? Motives and dimensions of family firms' CSR engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 633-650. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2017-0148>
- Jaufenthaler, P., Schroll, R., & Grewal, D. (2024). Consumer responses to CSR news of family business brands: An experimental approach. *Family Business Review*, 37(4), 431-448. <https://doi.org/10.1177/08944865241285488>
- Jung, Y. H., Kim, D. S., & Shin, H. (2023). Socioemotional wealth and family feuds: Corporate social responsibility as insurance. *Management Decision*, 61(11), 3217-3236. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2022-1187>
- Kaimal, A., & Uzma, S. H. (2024). Corporate social responsibility expenditure and financial performance: The moderating role of family ownership. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(1), 101-118. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2022-0128>
- Kallmuenzer, A., Bichler, B., Petry, T., & Valeri, M. (2023). Employee perceptions of corporate social responsibility activities: The case of family firms. *European Business Review*, 35(5), 600-623. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2022-0171>
- Kariyapperuma, N., & Collins, E. (2021). Family logics and environmental sustainability: A study of the New Zealand wine industry. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3626-3650. <https://doi.org/10.1002/bse.2823>
- Khan, K., Qureshi, T. M., & Saleem, I. (2025). How do family firms ensure green-innovative work behavior? An underlying mechanism and a boundary condition. *Social Responsibility Journal*, 21(7), 1365-1382. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2024-0247>
- Kim, A., & Lee, Y. (2018). Family firms and corporate social performance: Evidence from Korean firms. *Asia Pacific Business Review*, 24(5), 693-713. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1473323>
- Kim, S.-J., Bae, J., & Kang, S. (2024). The cross-cutting pursuit of family values: When and how do family firms engage in corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 2749-2769. <https://doi.org/10.1002/csr.2714>
- Kragl, J., Palermo, A., Xi, G., & Block, J. (2023). Hiring family or non-family managers when non-economic (sustainability) goals matter? A multitask agency model. *Small Business Economics*, 61(2), 675-700. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00706-6>

- Kumala, R., & Veronica Siregar, S. V. (2021). Corporate social responsibility, family ownership and earnings management: The case of Indonesia. *Social Responsibility Journal*, 17(1), 69-86. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2016-0156>
- Kuttner, M., & Fürthner, B. (2024). Corporate social responsibility and COVID-19: A case study of a family-owned printery. *Journal of the International Council for Small Business*, 5(1), 9-16. <https://doi.org/10.1080/26437015.2023.2233509>
- Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). Corporate social responsibility in Austrian family firms: Socioemotional wealth and stewardship insights from a qualitative approach. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 238-253. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0028>
- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & Ben-Amar, W. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 511-525. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2982-9>
- Lagasio, V., & Cucari, N. (2019). Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 701-711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>
- Lee, C.-L., Lin, W.-T., & Shih, Y.-N. (2025). When do family firms plant different new trees? The role of family firms and CSR committees in green innovation. *Management and Organization Review*, 21(2), 250-286. <https://doi.org/10.1017/mor.2024.33>
- Leonidou, L. C., Eteokleous, P. P., Christodoulides, P., & Eduardsen, J. (2023). A dynamic capabilities perspective to socially responsible family business: Implications on social-based advantage and market performance. *Journal of Business Research*, 155, Article 113390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113390>
- Liao, Z., & Liu, Y. (2024). Confucian culture, environmental innovation, and family firms' performance: The moderating role of market competition. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 8900-8910. <https://doi.org/10.1002/bse.3953>
- Liu, F., Huang, W., Zhang, J., & Fang, M. (2024). Corporate social responsibility in family business: Using machine learning to uncover who is doing good. *Technology in Society*, 76, Article 102453. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102453>
- Liu, M., Shi, Y., Wilson, C., & Wu, Z. (2017). Does family involvement explain why corporate social responsibility affects earnings management? *Journal of Business Research*, 75, 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.001>
- Llach, J., Palau-Pinyana, E., & Sanchez-Famoso, V. (2025). How ESG configurations are linked to family firm performance: Winning combinations and what to avoid—Evidence from Spain. *Business Horizons*, 68(6), 729-742. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.07.011>
- López-González, E., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2019). Corporate social responsibility in family firms: A contingency approach. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1044-1064. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.251>
- Lopez-Nicolas, C., Meroño-Cerdán, Á. L., Heikkilä, M., & Bouwman, H. (2024). Untangling business model innovation in family firms: Socioemotional wealth and corporate social responsibility perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4), Article 101369. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101369>
- Lorenzen, S., Gerken, M., Steinmetz, H., Block, J., Hülsbeck, M., & Lux, F. S. (2024). Environmental sustainability of family firms: A meta-analysis of handprint and footprint. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(5), 1266-1284. <https://doi.org/10.1177/10422587231221799>
- Lv, P., Li, Y., & Mitra, D. (2020). CSR and performance of family businesses: A systematic review. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(3), Article 6, 75-85. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i3.6>
- Maggi, B., Gjergji, R., Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2023). Family firm status and environmental disclosure: The moderating effect of board gender diversity. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1334-1351. <https://doi.org/10.1111/beer.12578>
- Maquieira, C., Arias Moya, J. T., & Espinosa-Méndez, C. (2024). The impact of ESG on the default risk of family firms: International evidence. *Research in International Business and Finance*, 67, Article 102136. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102136>
- Maquieira, C., Espinosa-Méndez, C., & Arias Moya, J. T. (2024). The impact of environmental, social and governance (ESG) score on dividend payment of large family firms: What is the role of financial constraints? International evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2311-2332. <https://doi.org/10.1002/csr.2696>
- Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1192-1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227. <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., García-Sánchez, I.-M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2018). Corporate social responsibility disclosure and information asymmetry: The role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 12(4), 885-916. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0232-5>

- Memili, E., Fang, H. C., Koç, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sönmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1308371>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Miroshnychenko, I., & De Massis, A. (2022). Sustainability practices of family and nonfamily firms: A worldwide study. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121079. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121079>
- Mörth, T. R., & Kuttner, M. (2025). Developing resilience through sustainability: Qualitative insights from family businesses. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(4), 629-638. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2417015>
- Muller, C., & Randolph, R. V. (2024). Sustainability in family and nonfamily businesses in the wine industry. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 9(1), 152-177. <https://doi.org/10.1344/jesb2024.9.1.43709>
- Nadeem, M., Gyapong, E., & Ahmed, A. (2020). Board gender diversity and environmental, social, and economic value creation: Does family ownership matter? *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1268-1284. <https://doi.org/10.1002/bse.2432>
- Nekhili, M., Nagati, H., Chtioui, T., & Rebolledo, C. (2017). Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms. *Journal of Business Research*, 77, 41-52. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.001>
- Nikolakis, W., Olaru, D., & Kallmuenzer, A. (2022). What motivates environmental and social sustainability in family firms? A cross-cultural survey. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2351-2364. <https://doi.org/10.1002/bse.3025>
- Noor, S., Saeed, A., Baloch, M. S., & Awais, M. (2020). CSR permanency, family ownership, and firm value: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2135-2149. <https://doi.org/10.1002/csr.1953>
- Oduro, S., Umar, R. M., De Massis, A., & Haylemariam, L. G. (2025). Corporate social responsibility and family firm performance: A meta-analytic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1412-1443. <https://doi.org/10.1002/csr.3004>
- OECD. (2015). New approaches to SME and entrepreneurship financing: Broadening the range of instruments. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/en/publications/new-approaches-to-sme-and-entrepreneurship-financing_9789264240957-en.html
- Oh, W.-Y., Chang, Y. K., & Jung, R. (2019). Board characteristics and corporate social responsibility: Does family involvement in management matter? *Journal of Business Research*, 103, 23-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.028>
- Oh, W.-Y., Ree, H., Chang, Y. K., & Postula, I. (2023). Trees in the forest: How do family owners make CSR decisions in business groups? *Journal of Business Ethics*, 187(4), 759-780. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05270-3>
- Oware, K. M., & Appiah, K. (2023). Female directors and corporate innovation in family firms in India: Do leverage ratios and mandatory CSR expenditure matter? *Journal of Global Responsibility*, 14(2), 222-240. <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2022-0047>
- Oware, K. M., Iddrisu, A.-A., Worae, T., & Adalety, J. (2022). Female and environmental disclosure of family and non-family firms: Evidence from India. *Management Research Review*, 45(6), 760-780. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0376>
- Palma, M., Lourenço, I. C., & Branco, M. C. (2022). Web-based sustainability reporting by family companies: The role of the richest European families. *Accounting Forum*, 46(4), 344-368. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1979331>
- Parlamento europeo & Consiglio dell'Unione europea. (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (CSRD), art. 5. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 322. Disponibile su https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32022L2464*
- Parlamento europeo & Consiglio dell'Unione europea. (2024). *Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e recante modifica della direttiva (UE) 2019/1937. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L. Disponibile su https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng*
- Parlamento europeo & Consiglio dell'Unione europea. (2026). *Direttiva (UE) 2026/... del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 febbraio 2026 che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità. Unione europea.*
- Parra-Domínguez, J., David, F., & Azevedo, T. (2021). Family firms and coupling among CSR disclosures and performance. *Administrative Sciences*, 11(1), Article 30. <https://doi.org/10.3390/admsci11010030>

- Patuelli, A., Carungu, J., & Lattanzi, N. (2022). Drivers and nuances of sustainable development goals: Transcending corporate social responsibility in family firms. *Journal of Cleaner Production*, 373, Article 133723. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133723>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(4), 343-373.
- Qasem, A., Badru, B. O., Ghaleb, B. A., Al-Duais, S. D., & Al-Qadasi, A. A. (2024). Corporate social responsibility disclosure in Saudi companies: Analysing the impact of board independence in family and non-family companies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1044. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03495-3>
- Quiddi, O., & Habba, B. (2023). Toward a sustainable future: CSR adoption by family SMEs in the Moroccan context. *Polish Journal of Management Studies*, 28(1), 263-278. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.1.15>
- Ramírez-Solís, E. R., Mojarro-Durán, B. I., & Baños-Monroy, V. I. (2024). Family social capital as a mediator between socioemotional wealth and entrepreneurial orientation: Evidence from Mexican SMEs. *Management Research*, 22(2), 159-177. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-04-2023-1413>
- Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, 31(2), 200-213. <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>
- Richards, M. (2023). When do non-financial goals benefit stakeholders? Theorizing on care and power in family firms. *Journal of Business Ethics*, 184(2), 333-351. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05046-9>
- Ríos-Manríquez, M. R. (2025). Corporate social responsibility in family-owned SMEs: Examining influential factors through the SGE21 standard. *European Journal of Family Business*, 15(1), 19-37. <https://doi.org/10.24310/ejfb.15.1.2025.16615>
- Rivera-Franco, P., Requejo, I., & Suarez-Gonzalez, I. (2025). Internal versus external CSR practices: The trade-off in family firms. *European Management Review*, 22(2), 547-568. <https://doi.org/10.1111/emre.12662>
- Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I.-M. (2017). The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses. *Business Ethics*, 26(2), 162-174. <https://doi.org/10.1111/beer.12140>
- Sari, M., Joni, J., & Ginting, E. K. S. B. (2024). How does family business affect the association between corporate social responsibility disclosure and cost of debt in Indonesia? *Business Strategy and Development*, 7(3), Article e395. <https://doi.org/10.1002/bsd2.395>
- Schaltegger, S., Álvarez Etxeberria, I., & Ortas, E. (2017). Innovating corporate accounting and reporting for sustainability - Attributes and Challenges. *Sustainable Development*, 25(2), 113-122. <https://doi.org/10.1002/sd.1666>
- Sella, M., & Sottoriva, C. (2025). Obblighi di rendicontazione societaria di sostenibilità. Giuffrè Francis Lefebvre.
- Seow, R. Y. C. (2025). Environmental, social, and governance reporting in family firms: The critical role of CEO attributes. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 70-87. <https://doi.org/10.1002/bse.3984>
- Sheikh, M. F., Bhutta, A. I., Rehman, B., Bazil, M., & Hassan, A. (2022). Corporate social responsibility and dividend policy: A strategic choice in family firms. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 296-315. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2020-0096>
- Singh, G., Sharma, S., Sharma, R., & Dwivedi, Y. K. (2021). Investigating environmental sustainability in small family-owned businesses: Integration of religiosity, ethical judgment, and theory of planned behavior. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, Article 121094. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121094>
- Siripong, W., Sangchan, P., & Sinlapates, P. (2025). Do ESG scores conditional on family-owned business and information credibility matter to the market reaction? *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(4), 430-440.
- Song, L., He, W., Zou, L., & Xu, M. (2025). Do female family directors affect corporate social responsibility in Chinese family firms? *Asia Pacific Business Review*, 31(2), 280-300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2024.2336032>
- Stock, C., Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2024). Corporate social responsibility in family firms: Status and future directions of a research field. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 199-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05382-4>
- Stutz, A., Schell, S., & Hack, A. (2022). In family firms we trust: Experimental evidence on the credibility of sustainability reporting: A replication study with extension. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), Article 100498. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100498>
- Su, R., Liang, D., & Teng, W. (2023). The impact of Confucianism, Taoism, and Buddhism on CSR practices in family businesses in China. *Asian Business & Management*, 22(4), 1394-1417. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00211-4>

- Sun, J., Pellegrini, M. M., Dabić, M., Wang, K., & Wang, C. (2024). Family ownership and control as drivers for environmental, social, and governance in family firms. *Review of Managerial Science*, 18(4), 1015-1046. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00631-2>
- Susanto, H., Suryadnyana, N. A., Rusmin, R., & Astami, E. (2024). The impact of family firms and supervisory boards on corporate environmental quality. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(7), Article 263. <https://doi.org/10.3390/jrfm17070263>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Terlaak, A., Kim, S., & Roh, T. (2018). Not good, not bad: The effect of family control on environmental performance disclosure by business group firms. *Journal of Business Ethics*, 153(4), 977-996. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3911-5>
- Unione Europea. (2023). Direttiva (UE) 2023/2775 della Commissione del 17 ottobre 2023 che modifica la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli adeguamenti dei criteri dimensionali per le microimprese, piccole, medie e grandi imprese o per i gruppi. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Disponibile su https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302775
- Valenza, G., Zoppelletto, A., & Fazio, G. (2023). Family SMEs and managerial approaches to sustainability in the blue economy. *Journal of Management & Organization*, 32(3). <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.32>
- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social Issues in the Family Enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193-205. <https://doi.org/10.1177/0894486514542398>
- Vastola, V., Campopiano, G., Debellis, F., & Cambrea, D. R. (2025). "If you like it green, put a ring on it": Married women directors and environmental performance in family and non-family businesses. *Journal of Business Ethics*, 202(1), 203-219. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05981-3>
- Venturelli, A., Principale, S., Ligorio, L., & Cosma, S. (2021). Walking the talk in family firms: An empirical investigation of CSR communication and practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 497-510. <https://doi.org/10.1002/csr.2064>
- Verdie, J.-F., Jarrar, H., & Fares, R. (2023). How business ethics reshape family firms? *International Journal of Work Innovation*, 4(1), 74-89. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2023.130442>
- Vollmers, E., & Long, T. (2025). Circular economy in the construction industry: Barriers and drivers for the implementation of circularity in family-owned construction companies in Germany. *Business Strategy and the Environment*, 34(5), 6159-6183. <https://doi.org/10.1002/bse.4296>
- Waldau, R. (2025). A systematic literature review on determinants and outcomes of ESG performance in family firms. *Management Review Quarterly*, 75(4), 3357-3415. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00462-9>
- Wan Mohammad, W. M., Zaini, R., & Aza Azlina, A. A. (2023). Women on boards, firms' competitive advantage and its effect on ESG disclosure in Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 19(5), 930-948. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2021-0151>
- Wang, X., & Sun, W. (2024). Aspiration performance gap, second generation involvement in management, and family firms' environmental responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 8508-8525. <https://doi.org/10.1002/bse.3903>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Wu, B., Gu, Q., Liu, Z., & Liu, J. (2023). Clustered institutional investors, shared ESG preferences and low-carbon innovation in family firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, Article 122676. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122676>
- Yan, R., Li, H., Feng, S., & Zhou, Y. (2025). Clan culture and green innovation of family firms: The mediating role of socioemotional wealth. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(13), 4270-4282. <https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2448139>
- Yáñez-Araque, B., Sánchez-Infante Hernández, J. P., Gutiérrez Broncano, S., & Jiménez Estévez, P. (2021). Corporate social responsibility in micro-, small- and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms. *Journal of Business Research*, 124, 581-592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.023>
- Ye, Y., & Li, K. (2021). Impact of family involvement on internal and external corporate social responsibilities: Evidence from Chinese publicly listed firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 352-365. <https://doi.org/10.1002/csr.2053>
- Yeon, J., Lin, M. S., Lee, S., & Sharma, A. (2021). Does family matter? The moderating role of family involvement on the relationship between CSR and firm performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3729-3751. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0315>
- Yu, A., Ding, H.-B., & Chung, H.-M. (2015). Corporate social responsibility performance in family and non-family firms: The perspective of socio-emotional wealth. *Asian Business & Management*, 14(5), 383-412. <https://doi.org/10.1057/abm.2015.16>

- Yu, H.-C. (2025). Disclosure of information on natural carbon sinks in environmental sustainability reports: Evidence from family-owned firms in Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 5372-5381. <https://doi.org/10.1002/csr.3253>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>
- Zeng, T. (2020). Corporate social responsibility (CSR) in Canadian family firms. *Social Responsibility Journal*, 17(5), 703-718. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0410>
- Zhao, J., & Wang, X. (2025). Who cares about environmental, social and governance performance? Family versus non-family firms. *Chinese Management Studies*, 19(4), 1270-1294. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2024-0133>
- Zhiyong, Z., Buyun, X., & Yongbin, X. (2024). Family business financialization and green innovation in China from 2008 to 2023. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(4), 2453-2479. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01007-y>
- Zhu, C., Simon, A. S., & Parada, M. J. (2025). Toward sustainability: ESG bridging socioemotional wealth and sustainable financial performance in family firms. *Sustainable Futures*, 9, Article 100470. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100470>
- Zientara, P. (2017). Socioemotional wealth and corporate social responsibility: A critical analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 185-199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2848-1>